



NE(X)TWORK

Noord-Nederlandse ondernemers gaan voor nieuwe duurzame ketens in de regio

EFRO-SNN Open Innovation Call 2017 || Projectschets 15-12-2017

In plaats van een voorwoord: de belangrijkste vragen en antwoorden



Hans Bergsma
Directeur Gebiedscoöperatie Westerkwartier



Jan van Goor
Directeur Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe



Jakob Zwinderman
Voorzitter Ondernemersorganisatie Pekkela

Met veel plezier bieden we u hierbij ons voorstel aan ter beoordeling in het kader van de Open Innovation Call 2017. We doen dit plaatsvervangend voor de vele ondernemers die in dit voorstel een stem hebben gekregen. We vinden dit een buitengewoon interessante call en zijn dan ook verheugd dat innovatie met al haar facetten centraal staat. Dus niet alleen de technologische aspecten waar het in andere programma's vaak om gaat, maar juist ook systeeminnovaties die andere, specifiekere innovatie pas mogelijk maakt.

Precies daar gaat het om in ons voorstel. We zoeken naar een visie, een strategie en een methode waarmee we markt, onderwijs en onderzoek permanent kunnen laten samenwerken, voor toegang tot kennis en gezamenlijke kennisontwikkeling. We denken deze aanpak te hebben gevonden, via de coöperatieve aanpak die we samen met het onderwijs hebben ontwikkeld. We noemen dit de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB, een aanpak waarnaar ook de SER Noord-Nederland verwijst in haar advies 'Het werkend alternatief voor Noord-Nederland'.

We hebben geprobeerd ons voorstel zo precies mogelijk op te schrijven. Maar toch kregen we vaak dezelfde vragen terug als feedback. Met de antwoorden op deze vragen willen we daarom ons voorstel inleiden. We proberen dit zo kort mogelijk te doen, al lukt het soms niet in een paar woorden. Waarschijnlijk zal de lijst met vragen nog groeien. Staat uw vraag er niet bij? Laat het ons weten.

De FAQs

1. Welke vraag staat centraal in dit voorstel?

Als mkb'ers weten we dat samenwerking belangrijk is voor succesvolle innovatie. Maar we willen geen kostbare tijd verspillen aan de zoveelste praatclub. Help ons bij het opzetten van een functionerend systeem waar we echt iets aan hebben, ieder op zijn eigen innovatieniveau en passend bij de eigen behoefte.

2. Waar precies zit de focus?

Het gaat in dit voorstel om een coöperatieve triple helix aanpak in de regio. Volgens ons is innovatie meer dan dat we slimme patenten in de wacht slepen. We willen met z'n allen een klimaat en een omgeving creëren waar we permanent met elkaar optrekken om know how te ontwikkelen en ketens te bouwen. Soms gaat het om zaken die we allemaal nodig hebben, bijvoorbeeld voor onze HRM, accountancy en control. Soms gaat het om cross-overs, waar we met collega's uit andere sectoren willen samenwerken. En soms gaan we ons binnen één sector verdiepen in een bepaald vraagstuk. Wat het ook moge zijn, we willen en kunnen niet telkens eerst op zoek naar de juiste partners. We willen om ons heen een flexibel netwerk en daar zelf deel van uitmaken. In die zin dat we voor bestaande en nieuwe kennisvragen in een handomdraai een kenniscommunity operationeel

hebben. Hoe je zo'n systeem bouwt, en hoe je de omgeving en deskundigheid krijgt om het systeem te onderhouden en te blijven ontwikkelen – daar ligt de focus van dit voorstel.

3. Is dit voorstel echt wel van de ondernemers? Het lijkt allemaal zo onderwijsachtig.

Het eerste idee om dit voorstel te schrijven kwam natuurlijk niet van de ondernemers. We weten immers uit de innovatiemotor dat nog steeds ontzettend veel ondernemers structureel niet op de hoogte zijn van allerlei subsidiemogelijkheden. En als ze ervan weten, dan hebben ze de tijd niet om een voorstel te gaan schrijven. Dus laten we elkaar niets wijs maken.

Maar toch is het een 100% voorstel van de ondernemers. Het is ook een 100% voorstel van het onderwijs. En ook nog eens 100% overheid en (semi)publieke organisaties. Dat is nu juist het bijzondere. We hebben in onze aanpak de vragen en behoeften van alle drie de spelers in de triple helix als uitgangspunt genomen. Ze profiteren er ook alle drie van. We denken namelijk dat innovatie niet alleen het pakkie-an is van ondernemers. Ja, zij moeten het uiteindelijk als producten en diensten op de markt zetten. Maar daar hebben onderwijs, overheid en maatschappelijke organisaties ook profijt van. Daarom werken zij mee en steken zij er tijd en financiering in.

4. Het is wel heel veel Westerkwartier wat de klok slaat, of niet?

Nee, juist niet. Als het Westerkwartier veelvuldig wordt genoemd, dan komt dit doordat hier de bakermat ligt van de aanpak die de regio wil gaan ontwikkelen. Het is eigenlijk precies omgekeerd: in het Westerkwartier hebben ze geleerd dat de streek veel te beperkt is om iets te kunnen bereiken. Het gaat immers om nieuwe ketens. En die werken alleen als je op een bepaalde schaal gaat werken. In onze omgeving is die schaal het stedelijk veld: een stad met daarom heen de regio. Daarom gaan wij werken in de stedelijke velden Groningen/Assen, Meppel, Emmen en op termijn ook het gebied rond Drachten.

5. Is het niet te uitgebreid allemaal, en wordt het daardoor niet te groot? En onbestuurbaar?

Het antwoord op deze vraag is eigenlijk hiervoor al gegeven. Je hebt een bepaalde schaal nodig, niet te groot en niet te klein: het stedelijk veld. Je hebt ook een bepaalde mate aan cross-sectoraliteit nodig. Niet altijd natuurlijk, soms heb je het meeste aan samenwerking met collega's uit dezelfde branche. Maar meestal, en zeker als het om duurzame innovaties gaat, in termen van people, planet en profit, heb je juist de kennis uit andere disciplines nodig. En tenslotte heb je ook het multi-stakeholderschap nodig, met partners uit de triple O, omdat ze alle drie bijdragen aan een duurzame regionale vernieuwing en ontwikkeling.

6. Zit er niet erg veel structuur in het voorstel en weinig content?

Een structuur bouwen zonder content zou natuurlijk niet erg nuttig zijn. Daarom zit er ook een driesprong in ons voorstel:

1. Hoofdstructuur: Bovenin één overkoepelende regionale organisatie om te faciliteren en de samenhang te borgen (personeel, middelen, administratie, ondersteuning op afroep, overall kennismanagement). Daaronder kleine wendbare units in de deelgebieden (bijvoorbeeld Oost-Groningen, Waddengebied, Laag-

veengordel, Westerkwartier, Noordoost Fryslân, Zuidwest-Drenthe etc), die flexibel kunnen inspelen op alle gebiedsgebonden vraagstukken en staan voor de identiteit en herkenbaarheid van de gebieden. En in de haarvaten de innovatiecommunities rond bepaalde onderwerpen. Dit alles in een coöperatieve opzet. Dat betekent niet perse coöperaties in de juridische zin, maar wel een werkwijze zoals in een coöperatie: ondernemend, maatschappelijk betrokken, ten bate van je leden en de regio, je eigen broek ophouden.

2. Methode: we gebruiken de werkwijze van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB. Dit houdt in dat ondernemers, studenten en docenten op locatie (en dus niet in de school zelf) rond innovatievraagstukken gaan samenwerken en samen. Om efficiënt gebruik te maken van bestaande regionale faciliteiten koppelen we in onze aanpak de campus (Entrance), aan de huidige Innovatiewerkplaatsen en Implementatiehubs, zoals Health Hub Roden, de campus Winschoten en aan regionale innovatieve bedrijven.
3. Inhoud: Voortkomend uit RIS3 en NIA hebben we in vele workshops in de regio met elkaar zes innovatiethema's vastgesteld.
 1. Sensortechnologie & precisielandbouw,
 2. Biobased & circulaire economie,
 3. Duurzaam Bouwen,
 4. Herstel en vernieuwing van de regionale voedselketen,
 5. Energietransitie,
 6. Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid

Deze thema's komen verderop in ons voorstel uitgebreid aan de orde. Zij vormen de inhoudelijke ruggraat van ons voorstel.

o. NE(X)TWORX – De pitch.....	6
1. Wat gaan we doen – en waarom?	9
Bestaande ecosystemen verbinden	11
Belang van nabijheid	11
Bouwen van een fijnmazig netwerk.....	11
Inzoomen tot de haarvaten van het mkb	12
Drie werkpakketten.....	12
De activiteiten binnen de werkpakketten.....	12
De output.....	14
2. Wat is de context?	15
Van volger naar toepasser en ontwikkelaar.....	16
De aanleiding – zeven obstakels op weg naar innovatie.....	16
Wat hebben we tot nu bereikt?	17
Wat willen we verbeteren?	19
3. Met wie gaan we samenwerken?	20
Het consortium.....	20
De projectorganisatie – ook na afloop van het project.....	20
Organogram	21
4. De begroting.....	23
Kosten	23
Financiering	23
Toelichting	24
5. Bijlagen.....	25
Innovatiepositie van Noord-Nederland.....	25
Definities van de belangrijkste begrippen	26
Deelnemende ondernemers en hun verenigingen	28
De zes deelprojecten in WP 2.....	29
Risicomanagement.....	35

Inhoud

o.NE(X)TWORX – De pitch



Bedrijfsleven

- 3.000 mkb'ers in Noord-Nederland verenigd in meer dan 20 ondernemersverenigingen
- de Gebiedscoöperaties Westerkwartier, Zuidwest-Drenthe, Oost-Groningen i.o.
- de Stadgroninger Wijkcoöperatie Helpman/De Wijert

Kennisinstellingen

- Hanzehogeschool Groningen als vertegenwoordiger van hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs in Noord-Nederland (Stenden, VHL, University of Groningen Centre of Entrepreneurship UGCE)
- Innovatiewerkplaatsen / ReCoMa Lab
- Entrance, Health Hub Roden, Cube 050
- Venture Lab North

Overheden en maatsch. organisaties

- Zorg-Innovatie-Forum ZIF
- MKB-Noord, Staatsbosbeheer, LTO, VNO/NCW
- Regio Groningen – Assen
- Kans voor de Veenkoloniën
- Healthy Ageing Netwerk Noord-Nederland
- Gemeenten Groningen, Oldambt, Pekela, Stadskanaal, Veendam, Westerwolde, Marum, Leek, Grootegast, Zuidhorn, De Wolden, Meppel, Hoogeveen, Midden-Drenthe
- Provincies Groningen, Drenthe en Fryslân





Als mkb'er heb je je handen vol aan het runnen van je bedrijf.

Toch wil je tijd en geld investeren in innovatie.

Maar dan moeten we ons anders organiseren.

Hoe je dat doet?

Dat hebben we de afgelopen 3 jaar in de praktijk gebracht. We hebben ons verenigd in nieuwe coöperatieve ondernemingen – de Gebiedscoöperaties. Bijvoorbeeld in het Westerkwartier, in Zuidwest-Drenthe en in Oost-Groningen.

We werken als ondernemers samen met kennisinstellingen, overheid en maatschappelijke organisaties.

Niet af en toe, ad hoc en zo maar in een enkel project. Maar structureel, met een gedeelde agenda en een gedeeld programma.

Samen hebben we veel voor elkaar gekregen.

Bijvoorbeeld: het bouwen van een innovatieve agri-food keten in de regio. We hebben geleerd dat nieuwe en dure technologie niet altijd het meest belangrijk is. Minstens net zo nodig is dat we anders kijken naar de manier waarop we samen gaan leren en werken – elke dag weer en als onderdeel van onze 'gewone' bedrijfsvoering. Daarnaast hebben we ruim 150 startende ondernemers begeleid in het Venturelab North.

En precies daar wringt de schoen.

We missen hulp bij de structurele toegang tot innovatie en bij de inbedding van nieuwe kennis in onze 'business as usual'. We zetten nieuwe inzichten en processen niet om in verdienmodellen of betere werkprocessen. Innovatie blijft iets extra's en kost eigenlijk alleen maar tijd.

En daar komt nog iets anders bij: We werken lokaal en op streekniveau. Dat is op zich ook wel goed. Maar we hebben andere gebieden in de regio hard nodig. Vanwege hun kennis, hun aanpak, hun producten, hun netwerken. We moeten ons dus op een hoger niveau organiseren. Anders blijven we in een kringetje draaien en kunnen we geen nieuwe kansen ontwikkelen.

Wat gaan we doen?

1 Ons netwerk van innovatiehubs uitbreiden en versterken – in heel Noord-Nederland, overal waar wij als ondernemers al bezig zijn met innovaties. Aan elke hub koppelen we kennisinstellingen die ons vraaggericht kunnen helpen. Maar andersom helpen we hen ook. Want de koplopers onder ons zijn veel verder dan de scholen met hun studieboeken. Zo gaan we een regiobreed ecosysteem van Innovatiewerkplaatsen, incubators, start-ups en scale-ups bouwen – innovatief voor ons als ondernemers, het onderwijs, het praktijkonderzoek en de betrokken overheden. Het wordt een nieuwe aanpak voor een leven lang leren en grote regionale investeringsprojecten waardoor het systeem selfsupporting wordt. Dit systeem wordt begeleid vanuit een overkoepelende RegioCoöperatie, naar het model van de Baskische Mondragon Coöperatie: een nieuw regionaal ondernemings-, ontwikkelings en governance model.

2 We maken het werk in de hubs concreet door kennis toe te passen en te testen in communities die werken aan de thema's die voor die voor de regio van belang zijn.

Werkwijze: communities vormen, businesscases voor innovatieve producten en diensten ontwikkelen, coöperatieve verdienmodellen opstellen en op die manier steeds weer zorgen voor valorisatie.

- sensortechnologie & smart farming
- biobased & circulaire economie
- regionale voedselketen
- duurzaam bouwen
- energietransitie
- nieuwe concepten in health & zorg

3 Innovaties toepassen en begeleiden op de werkvloer. We gaan ervoor zorgen dat de interne organisatie in bedrijven, kennisinstellingen en andere organisaties 'innovatieproof' worden.

Want de interne bedrijfsprocessen moeten wel meegroeien met de nieuwe kennis die je opdoet in de kenniscommunities.

We zorgen daarom voor begeleiding bij de interne transitie. Er ontstaan competente teams en coaches die op den duur hun innovatieprocessen zelf kunnen aansturen. Je zorgt voor een productief samenwerkings- en innovatieklimaat. Niet alleen in de regio en tussen de partners in de triple helix, maar ook intern, binnen de organisaties.

3.
WANNEER?

1
Maart
2018

tot

28
Februari
2022

4. **€?**

Totale kosten



Eigen financiering



EFRO



1. Wat gaan we doen – en waarom?

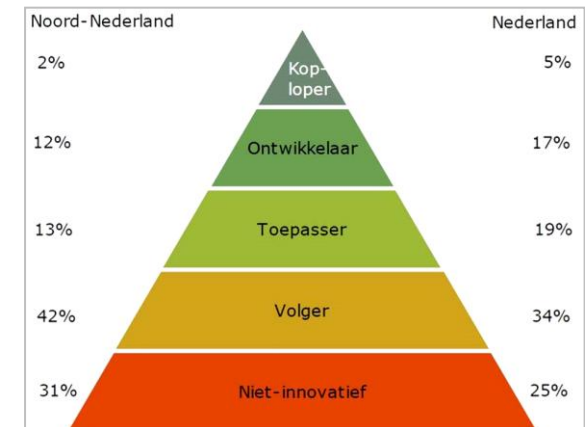
Uit de SNN Innovatiemonitor 2017 blijkt dat voor veel bedrijven de kosten van onderzoek en ontwikkeling (O&O) hoger zijn dan de baten. Op zich is het innovatiepotentieel in Noord-Nederland groot. Volgens het CBS scoren Fryslân en Groningen hoog (plaats 1, resp. 4). Maar dat leidt niet vanzelf ertoe dat dit potentieel ook wordt aangeboden of benut. Het Noord-Nederlandse mkb loopt nog steeds achter in de valorisatie van innovaties en als gevolg daarvan ook in duurzame groei. Ook zijn er ten opzichte van het landelijke gemiddelde weinig koplopers en ontwikkelaars, maar relatief veel volgers en niet innovatieve ondernemers. De perifere ligging binnen Nederland, een relatief groot aantal niet actieve mensen in sommige subregio's en schade door de gaswinning maken de regio onder de streep tot 'volger' als het gaat om innovatie en ontwikkeling. (Zie hiervoor ook bijlage 1: [Innovatiepositie van Noord-Nederland](#))

Maar is Noord-Nederland echt alleen maar een volger? NEE.

Inderdaad. Nee, want dit klopt slechts gedeeltelijk en alleen als je kijkt naar de gemiddelde prestaties van alle individuele mkb'ers. Er zijn wel degelijk veel innovatietools ontwikkeld. Er wordt ook wel degelijk systematisch gewerkt aan R&D. Alleen niet op de manier zoals dit doorgaans gemeten wordt.

De mkb'ers in Noord-Nederland zijn de afgelopen drie jaar niet stil blijven zitten. Samen met kennisinstellingen lectoraten en maatschappelijke partijen hebben zij zich helemaal nieuw georganiseerd: in een gebiedscoöperatie, een nieuwe coöperatieve onderneming waarin bedrijfsleven, onderwijs en maatschappij zich hebben verenigd. Niet zo maar voor eventjes in een project, maar blijvend, in communities die samen product- en procesinnovaties ontwikkelen. Ze hebben eigen capaciteiten vrijgemaakt voor de ontwikkeling van innovatie, vaak inderdaad zonder dat innovatie expliciet binnen hun bedrijf is gelabeld aan geld voor R&D (kenmerkend voor ontwikkelaars). Zij werken in een permanente alliantie met onderwijs en onderzoek. Daarvan profiteren beide kanten.

We spreken hier over de Gebiedscoöperaties Westerkwartier, Oost-Groningen en Zuidwest-Drenthe, de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB met zijn verschillende filialen in de regio, het Zorg Innovatie Forum, de Health Hub Roden, EnTranCe, de kenniscampus Winschoten, Venturelab North, Cube 050 en niet in de laatste plaats over de vele individuele ondernemers die hun tijd en energie hebben gestoken in het organiseren van deze samenwerking.



Innovatiepiramide van het MKB

Bron: Panteia, Innovatie in het MKB in Noord-Nederland

Enkele voorbeelden:



“Wij lopen voorop met de toepassing van smart farming. Het is een sleutel tot een duurzame en rendabele landbouw. Het kost een kapitaal, maar het is enorm veel waard. We verzamelen en analyseren data en kunnen op die manier het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen fors verlagen. Je kunt veel meer uit de grond halen en toch iets doen voor biodiversiteit en bodemkwaliteit. Dit leren we ook de studenten die bij ons komen. GPS & plaatsbepaling, systemen & correctiesignalen, bodemsensoren, sensoren in de lucht, opbrengstmetingen – dat zijn maar een paar van de onderwerpen die aan de orde komen. Voor ons is het belangrijk dat deze kennis in de opleidingen terecht komt. De studenten van vandaag zijn de medewerkers van morgen. Hoe beter zij met de nieuwe technologieën uit de voeten kunnen des te beter kunnen ze later aan het werk.”

Cor & Rien Stuut, loonbedrijf Lucas Stuut & Zn

“Ik ben architect. Mijn specialisatie is lichtgewicht en duurzaam bouwen. Door te werken binnen de Gebiedscoöperatie en de Innovatiewerkplaats kan ik mijn ambities en plannen realiseren met de juiste partners. De studenten ondersteunen ons in een breed onderzoek. Daar kwamen verrassende resultaten uit. Bijvoorbeeld dat de vraag naar alternatieve woonvormen ook in een gemeente als Zuidhorn heel groot is. Hierdoor hebben we een situatie bereikt die zelfs het gemeentelijk beleid zal gaan vernieuwen. Voor mij kan dit absoluut tot nieuwe opdrachten leiden”.

Joyce Kuiken, architect, Zuidhorn, lid Gebiedscoöperatie Westerkwartier & Alumnus Venturelab North:



“Samen met onderzoekers en studenten hebben we een compleet nieuw perspectief ontwikkeld op de regionale voedselketen. We hebben ons als community georganiseerd omdat we onze producten in de regio willen produceren, verwaarden en verkopen. In ons eentje lukt ons dat niet. Voor het hele ketenproces zijn we te klein, te versnipperd, geen partij voor grote afnemers. Maar als groep, ondersteund door studenten, docenten en lectoren, kunnen we de vraag. Als de vraag er eenmaal is, weten wij wat we moeten produceren. Daardoor kun je ook grote investeerders aantrekken die voor de infrastructuur in de verwerkingsketen gaan zorgen. We gaan nu communities vormen waarin we onze eigen regionale rund- en varkensvleesketen opzetten, en regionale kaas gaan produceren. En dit is nog maar het begin.”

Melkveehouders in het Westerkwartier

Bestaande ecosystemen verbinden

Al deze tools op zich functioneren als kleine ecosystemen. Het zijn allemaal kleine netwerken. De waarde van deze innovatieprocessen begint zich af te tekenen. De stakeholders zijn bezig met de ontwikkeling van producten die nieuw zijn voor de betreffende markt of bedrijfstak. Maar dit proces kun je verbeteren, versterken en versnellen, door de kleine systemen met elkaar te verbinden en binnen een gemeenschappelijke koepel duurzaam bij elkaar te brengen. Maar dan wel decentraal, heel goed afgestemd op de processen in de gebieden, en precies passend bij de vragen die leven bij de ondernemers. Want een ding weten we heel zeker: je moet de regio in, naar de ondernemers toegaan die innovatief bezig zijn of willen zijn.

We hebben ons project daarom ingedeeld in twee werkpakketten die samen ervoor zorgen dat

1. een regiobreed Noord-Nederlands innovatie-ecosysteem ontstaat in een netwerk met en tussen de huidige tools. De basis hiervoor is het concept van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB, het verdienmodel is een nieuwe ontsluiting en organisatie van Leven Lang Leren.
2. de valorisatie en meerwaarde van dit systeem wordt getest en verbeterd in praktijkprojecten van branchetypische en brancheoverstijgende communities van mkb-ondernemingen;
3. de kennis uit de voorgaande twee WPs beschreven wordt en aldus ook voor andere regio's beschikbaar komt.

Belang van nabijheid

Een innovatie-ecosysteem bestaat uit de stroom van bestaande kennis en de cocreatie van nieuwe kennis tussen mensen, bedrijven en instellingen. Daarvoor is het nodig dat alle actoren elkaar snel kunnen vinden voor het uitwisselen en beschikbaar maken van informatie, expertise, kennis en geld. Digitale communicatie is daarbij niet meer weg te denken, maar net zo belangrijk is fysieke, sociale en cognitieve nabijheid.

Echter: innovatie is geen eenrichtingsverkeer. Je kunt niet van ondernemers verwachten dat ze voor kenniscreatie en –uitwisseling steeds naar de campus in de stad of naar een regionaal kenniscentrum komen. Bovendien hebben ondernemers in hun eigen bedrijf zelf ook innovatie te bieden.

Vanuit dit besef heeft de Hanzehogeschool een structurele verbinding met de praktijk gezocht en gevonden door zowel vanuit haar campus als vanuit innovatiehubs in de regio de samenwerking met het bedrijfsleven aan te gaan. Maar dat is niet alles. De hogeschool gaat ook naar de ondernemers toe, door samen te werken met de Gebiedscoöperatie. Deze samenwerking is verankerd in de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB.

Het houdt in dat studenten en docenten de school uit en de regio in trekken om ter plaatse samen te werken en samen te leren met de regionale stakeholders. Om efficiënt gebruik te maken van bestaande regionale faciliteiten koppelen we in onze aanpak de campus (Entrance) met regionale Innovatiewerkplaatsen en Implementatiehubs, zoals Health Hub Roden, de campus Winschoten en regionale innovatieve bedrijven.

Bouwen van een fijnmazig netwerk

Op die manier wordt de afstand tussen de professionals in de beroepspraktijk zo klein mogelijk gemaakt. Dit stelt de deelnemende partijen in staat om permanent de vinger aan de pols te houden: wat vragen we van elkaar en

kunnen we over en weer aan de vraag beantwoorden? Tegelijk met het inspelen op de vraag vanuit het bedrijfsleven zorg je voor een authentieke, rijke en uitdagende leeromgeving voor studenten en docenten en een toegevoegde waarde in de regio.

Inzoomen tot de haarvaten van het mkb

In een laatste stap worden lerende en innoverende communities operationeel, altijd daar waar al ondernemende koplopers actief zijn. Je zet hiermee de koplopers in de spotlights en laat zien hoe innovatie in de praktijk werkt. We kennen deze werkwijze tot nu toe vooral vanuit het mbo, waar de groene opleider Terra MBO in de regio's Westerkwartier en Veenkoloniën een structurele samenwerking met ondernemers in sensortechniek en precisielandbouw heeft opgebouwd. Ook het Alfa College heeft met zijn Recomalabs een rijke historie op dit gebied. De ondernemers stellen hun machines en kennis ter beschikking en bieden leerlingen een leeromgeving voor demonstratie- en praktijklessen. Via coöperatievorming kan deze aanpak in de toekomst nog kosteneffectiever worden.

Drie werkpakketten

We hebben dus drie inhoudelijke WPs die als triple helix nauw met elkaar vervlochten zijn en elkaar voeden. Vanuit de kennisinstelling worden de processen in WP 1, 2 en 3 geobserveerd, geëvalueerd, gevalideerd en gedocumenteerd. We zorgen er op die manier voor dat bestaande ecosystemen beter met elkaar verbonden worden en crossovers kunnen ontstaan (WP 1), dat we thema's uit de RIS3 versterken en daarbinnen nieuwe waardeketens en verdienmodellen helpen ontstaan (WP 2) en dat de innovatieprocessen in de bedrijfsvoering van de ondernemingen en de (semi)publieke organisaties ook echt worden toegepast (WP 3).

De activiteiten binnen de werkpakketten

WP 1 – Een innovatiestructuur bouwen en uitrollen voor regiobreed coöperatief innoveren en leren. Volgt zijn eigen spoor, maar is nauw met WP 2 vervlochten, met regelmatig georganiseerde raakmomenten.

1. Voor deze structuur maken we gebruik van de **methode van de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB en de structuur van de Gebiedscoöperatie** en gaan we deze verder uitbouwen:
 - **Structurele schakeling en dialoog** van het mkb met hbo, mbo, mits nuttig ook vo en wo;
 - Bouwen van minstens 3 nieuwe ketens m.b.t. tot de thema's / maatschappelijke uitdagingen uit de RIS3 zoals hieronder in WP 2 genoemd. Dit mondt uit in **regionale investeringsprojecten**, deels met investeringen van regionale spelers, maar deels ook met aantrekken van investeerders van buiten de regio. In het eerste geval gaan we een methodiek ontwikkelen voor een regionaal investeringsfonds voor innovatie, evt. als opvolger van de gangbare regionale kredietunies. In het tweede geval hebben we een specifieke methodiek nodig waardoor we de regievoering, de doorgaande innovatielijnen en uiteindelijk ook de zeggenschap over de winst terug kunnen leggen bij het regionale mkb.



- Tegelijk **nieuwe innovatiethema's uit de regio** ophalen en vertalen naar nieuwe regionale ketens (innovaties in regionaal voedsel, zorg- en gezondheidsconcepten, energietransitie, watermanagement etc; liefst en waar mogelijk in onderlinge kruisbestuiving;
 - Naast deze ondersteuning voor bestaand MKB zo'n 50 nieuwe ondernemingen in Oost-Groningen laten ontstaan via de methode Kansrijk Eigen Baas. Daarbij voor schaalbaarheid een koppeling leggen naar Venture Lab North.
 - **Robuuste publiek-private partnerschappen** tussen onderwijs – bedrijfsleven – (semi)overheden met gedeelde agendasetting en projectportefeuille → wederzijdse input, leren door samenwerking, gezamenlijke regionale investeringen;
 - Ontwikkeling van nieuw regionaal bestel van next governance – next business – next education;
2. In opeenvolgende fases **overbrengen naar andere gebieden** in Noord-Nederland
- Uitbreiding van bestaande & beproefde structuur in pilotgebied Westerkwartier naar Oost-Groningen;
 - Transfer naar stedelijk veld Groningen – Assen;
 - Uitbreiding naar de kop van Drenthe en Zuidwest-Drenthe;
 - Overdracht naar Noordoost Fryslân;
 - (Onder voorbehoud: Grensoverschrijdend naar metropoolregio Bremen – Oldenburg; transregionaal naar andere Europese regio's;
 - Streefbeeld is de vorming van een overkoepelende RegioCoöperatie met aangesloten Gebiedscoöperaties en (sectorale) coöperaties op lokale schaal;
3. **Community Building & Capacity Building** – Leven Lang Leren / Leven Lang Innoveren
- Vormen van leergemeenschappen → nieuwe Innovatiewerkplaatsen; de campus is het vertrekpunt; van daaruit vorming van leergemeenschappen in de regio: op locatie samen werken en samen leren met regionale stakeholders;
 - Daarbij efficiënt gebruik van bestaande regionale faciliteiten door koppeling van centrale Innovatiecampus met regionale hubs, zoals schoolcampus Winschoten en bestaande Innovatiewerkplaatsen zoals Noorderhorn, Helpman De Wijert, Pekela en Veendam;
 - Tevens benutten van regionale (traditioneel gewortelde) kennis en specialisaties voor bouwen van nieuwe ketens voor verwaarding van primaire productie → innovatie van ambachtelijkheid gekoppeld aan nieuwe technologische en methodologische kennis, toepassingen en producten (bijvoorbeeld: biobased en circulaire verwaarding van regionaal geteelde hennep);

WP 2 – Gemeenschappen voor valorisatie, gericht op mkb verdienmodellen door innovaties (nieuwe ketens) op een aantal voorbeeldthema's die voor de regionale economie van belang zijn. Vanuit WP 1 wordt constant gewerkt aan het regiobrede ecosysteem, de identificatie en uitwerking van nieuwe regionale innovatiethema's en de crossovers



tussen deze thema's. Om meteen aan het werk te kunnen denken we dat de volgende thema's het meest kansrijk zijn. **(Zie een uitgebreide toelichting op deze thema's in de bijlage.)**

7. Sensortechnologie & precisielandbouw: vertrekpunt: Westerkwartier met de loonbedrijven Stuuat en Mechielsen als innovatieve ontwikkelaars en koplopers, en daarmee als trekkers voor een mkb-innovatiecommunity in het Westerkwartier.
8. Biobased & circulaire economie: vertrekpunt Oost-Groningen met Hempflex en Dun Agro als innovatieve ontwikkelaars en koplopers en als trekkers voor een biobased mkb-innovatiecommunity in Oost-Groningen. Vanuit Drenthe wordt input geleverd via de bermgrasverwaarding met nieuwe productie-lijnen in de meubelfabricage en andere utiliteitsproducten.
9. Duurzaam Bouwen: vertrekpunt Westerkwartier met een actieve innovatiecommunity rond de onderwerpen levensloopbestendig, bevestigingsbestendig, klimaatbestendig en energieneutraal bouwen.
10. Herstel en vernieuwing van de regionale voedselketen: vertrekpunt Westerkwartier met stakeholders uit de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Van daaruit uitbreiding naar overige regio's in Groningen, Waddengebied en Drenthe.
11. Energietransitie: vertrekpunt Westerkwartier, met specifieke focus op Middag-Humsterland waar een energiecoöperatie wordt opgericht en als trekker fungeert voor een landschapsversterkende inzet van duurzame energie-opwekking en -besparing.
12. Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid: vertrekpunt: Oost-Groningen/Veenkoloniën; trekker is het Zorg Innovatie Forum (ZIF), een netwerkorganisatie van ruim 35 partners uit het zorg- en sociaal domein, onderwijs, woningbouw, welzijn en kennisinstellingen. Samen met het brede spectrum aan partners ontwikkelt en test het ZIF nieuwe zorgconcepten.

De output

- Bouwen van 1 RegioCoöperatie (koepelcoöperatie), schaal oplopend van Groningen → Drenthe → Noord-Nederland;
- Geoperationaliseerd in 7 Gebiedscoöperaties en lokale buurtcoöperaties (in Groningen; geldt ook voor de punten hieronder);
- Daarin actief verenigd 10.000 ondernemers;
- Operationalisering van 50 innovatieve start-ups en scale-ups;
- Toename van regionale mkb-omzet van 3% ten opzichte van 2017 incl. scale ups en bedrijfsopvolging;

WP 3 – Innovaties toepassen en begeleiden op de werkvloer. Of anders gezegd: interne transitie, heroriëntatie en scholing.

Innovatie is mensenwerk. De interne organisatie, de aansturing en scholing van ondernemers en werknemers, maar ook van leidinggevenden en personeel bij overheid en onderwijs zijn doorslaggevende factoren voor het succes van



een innovatie-ecosysteem. Hoe meer organisaties investeren in interne ontwikkeling, des te hoger hun innovatiekracht.

Deze stelregel wordt ook weer bevestigd in de nieuwste editie van de Noord-Nederlandse Innovatiemonitor. Daarin wordt vastgesteld dat innovatie niet lukt zonder nieuwe bedrijfspraktijken en –processen voor het organiseren van werk en verantwoordelijkheden. Anders heb je wel de kosten van nieuwe technologieën en de tijd die je steekt in de communities, maar je plukt er niet de vruchten van. Tegelijk frustreer je daarmee de inspanningen van jouw innovatiepartners en krijg je het imago van onbetrouwbare partner.

Wat willen we bereiken met deze interne begeleiding?

- Intern kennisniveau neemt toe;
- Er ontstaan competente teams en coaches die op den duur hun innovatieprocessen zelf kunnen aansturen;
- Er ontstaat een productief samenwerkings- en innovatieklimaat;
- Kennismanagement wordt mogelijk: processen worden geëvalueerd en lessen worden gedocumenteerd, als input voor nieuwe innovatieprojecten in de triple helix samenwerking;

Voor dit werk worden transitie managers getraind en in de organisaties aan het werk gezet. Wat gaan zij doen?:

1. In afdelings- en managementteams wordt de eigen kennisagenda in kaart gebracht. Dit is de spil van de interne innovatie.
2. Welke invloed hebben huidige innovaties op de teams, en welke innovaties missen er nog?
3. Welke speerpunten en thema's staan daarin centraal?
4. Leervraag articuleren: wat willen en moeten de teams leren? Op welke punten wil je de kennis van het personeel vernieuwen?
5. Check van de resultaten: sluit je aan bij de vragen en opgaven van de regionale praktijk?
6. De flexibiliteit in de organisatie verhogen. Wil je in regionaal verband en met je partners in de triple innoveren moet je soms op korte termijn op vragen en veranderingen kunnen inspringen. Hoe krijg je dit voor elkaar?.

Dit is een doorlopend leerproces. Op den duur kan dit worden verplaatst naar de regionale communities, maar pas als binnen de deelnemende bedrijven en overige organisaties een actieve leercultuur is ontstaan. Er moet binnen de organisaties ook een goede communicatie en documentatie worden opgebouwd. Op die manier kun je lessen en methodieken delen, zowel intern als extern.

2. Wat is de context?

Het is hierboven al een keer gezegd: in Noord-Nederland zijn er veel samenwerkingsinitiatieven tussen bedrijven en kennisinstellingen. Maar een samenhangende structuur is er niet, omdat de verbinding tussen de verschuillende ini-



tatieven grotendeels ontbreekt. Je kunt over en weer niet ten volle van elkaars kennis profiteren en dus ook niet de in potentie aanwezige economische impact realiseren. Het aantal koplopers blijft beperkt, evenals de kleinere en nu amper of niet innovatieve mkb'ers.

Van volger naar toepasser en ontwikkelaar¹

In het mkb gaat het niet in eerste instantie om fundamenteel innovatie-onderzoek, maar om technologietransfer, sociale innovatie en eco-innovatie – drie vormen van innovatie waarbij nieuwe kennis wordt vertaald in concrete producten en diensten (zie hiervoor ook onze definitie van innovatie in de [bijlage](#)).

Om drie redenen is daarvoor structurele samenwerking met kennisinstellingen nodig.

- Ten eerste komt op die manier een continue kennis- en valorisatiestroom op gang tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven.
- Ten tweede bereik je een goede, flexibele en aan de praktijk georiënteerde opleiding van toekomstig personeel en zelfstandigen.
- En ten derde kun je zorgen voor passende bijscholing van huidige ondernemers en hun werknemers – dit alles om innovatieprocessen te kunnen blijven voortzetten.

Uiteindelijk wil Noord-Nederland zich ontwikkelen tot 'living lab region'². Één grote proeftuin als het ware waarin je erachter komt hoe innovaties leiden tot toepassingen voor het oplossen van maatschappelijke uitdagingen, in de vorm van producten, concepten en diensten die kunnen helpen om uitdagingen in de eigen en ook in andere regio's op te lossen.

We willen in dit projectvoorstel laten zien welke innovaties in de samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen we voor ogen hebben, hoe we die vorm gaan geven en op welke wijze we de samenwerking productief, structureel en economisch haalbaar gaan maken.

De aanleiding – zeven obstakels op weg naar innovatie

Obstakels op weg naar innovatie

1. Het duurt (te) lang en kost veel inspanning om een idee uiteindelijk als product op de markt te brengen en er geld mee te verdienen. Ondertussen moet ik mijn huidige bedrijfsvoering overeind houden. Hoe combineer ik die twee stromen?
2. Als ondernemer wil ik bijdragen aan innovatie binnen mijn regio. Maar dat betekent dat ik een relatief kleine markt heb en weinig zekerheid m.b.t. tot afzet en volumes. Hoe houd ik het hoofd boven water?
3. Veel getalenteerde jonge mensen trekken weg naar de Randstad. Bovendien is er onvoldoende financiële armslag om mensen in dienst te nemen. Hoe komen we aan personeel voor onze innovatieprocessen?
4. Je weet vaak niet hoe je geschikte partners vindt en wat je elkaar te bieden hebt. Het is sowieso een kwestie van wenen, gunnen en vertrouwen om een hechte alliantie te bouwen. Wie kan ons helpen dit proces te begeleiden?
5. Innovatie is meer dan een nieuw apparaat of een slimme app. Ook nieuwe ideeën en oplossingen over duurzame welvaart en vooruitgang zijn hiervoor gevraagd. Hoe verruimen we de huidige innovatiefocus die lijkt te liggen op technologie en commercie naar de wijze waarop we waarde leveren voor de regio? Gaat het niet juist om een goede (interne) organisatie en om de cultuur binnen de organisatie.
6. Ik weet niet hoe je innovatie op de juiste manier moet meten en waarderen. Wat levert het je eigenlijk op? Bovendien zijn het hanteren van (de juiste) KPI's en het berekenen van return on investment vaak ingewikkeld, zeker als de innovatie niet gaat om een kwantificeerbaar product, maar om immateriële waarden, die niet zo gemakkelijk kapitaliseerbaar zijn.
7. Hoe maak ik een zinvolle en realiseerbare planning voor innovatieprocessen op de middellange en zeker op de lange termijn?

¹ Ontwikkelaars ontwikkelen zelf product- of procesinnovaties. Ze hebben eigen capaciteit voor de ontwikkeling van innovatie, echter zonder dat innovatie expliciet is georganiseerd door middel van R&D. Toepassers realiseren product- of procesinnovaties, waarbij het zowel om eigen ontwikkelingen als adopties kan gaan. Vaak gaat het om het combineren en toepassen van elders beproefde kennis en methoden. (Panteia, 2014)

² Operationeel Programma EFRO 2014-2020 Noord-Nederland

In Noord-Nederland zijn relatief veel kleine bedrijven. Het grootste deel van deze bedrijven heeft minder dan 10 medewerkers³. De meesten van deze kleine mkb'ers zouden echter wel degelijk willen innoveren maar lopen aan tegen een aantal obstakels. Veel van hen hebben onvoldoende tijd, personeel en financiering voor innovatieprocessen. Daarnaast zitten zij nog met andere problemen en vragen⁴ die in het kader op de vorige pagina zijn weergegeven.

Wat hebben we tot nu bereikt?

Deze vragen waren in Noord-Nederland de aanleiding voor een proces dat ruim 10 jaar geleden begon. Voordat het nog zelfs als begrip was ingeburgerd ontstond hier op initiatief van agrarische ondernemers, het groene onderwijs en lokale overheden een innovatie-ecosysteem. Samen gingen zij stap voor stap werken aan het opzetten van een samenwerkingsstructuur die juist aan deze aspecten aandacht besteedt. Dit heeft zijn beslag gekregen in een nieuw coöperatief businessmodel (Gebiedscoöperatie) en innovatiemethode (Innovatiewerkplaats Krachtig MKB):

1. De Gebiedscoöperatie

De Gebiedscoöperatie is een nieuw mkb-businessmodel van ondernemers en (semi)publieke organisaties in het Westerkwartier. De onderneming werd opgericht om op bedrijfsmatige basis te werken aan de versterking van de sociaaleconomische veerkracht in de regio, waarvoor de ondernemers zich op een nieuwe en duurzame manier gingen verbinden met de regiopartners binnen de 3 helix.

De Gebiedscoöperatie onderscheidt zich daarmee op een aantal punten fundamenteel van de traditionele coöperaties: sectoroverschrijdend, op regionale schaal en met een grote verscheidenheid aan stakeholders. Juist de diversiteit binnen het samenwerkingsverband is de belangrijkste voorwaarde om de kans op innovaties te vergroten. Tegelijkertijd vraagt de diversiteit om andere werkprocessen en om aanpassingen binnen de 'eigen' organisaties⁵.

2. De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB

De Innovatiewerkplaats is in samenwerking tussen Hanzehogeschool Groningen en Gebiedscoöperatie Westerkwartier ontstaan als doorontwikkeling van de Kenniswerkplaats. Daarbij werd de nadruk gelegd op vijf aspecten:

- een duidelijke focus op het mkb met kwalitatieve en kwantitatieve inspanningsafspraken tussen mkb en kennisinstelling

³ Panteia, 2014

⁴ De zeven vragen in deze paragraaf zijn de neerslag uit vele sessies en interviews met partners uit de triple helix in de aanloop naar deze aanvraag vanuit de betrokken Innovatiewerkplaatsen en de daaraan verbonden ondernemers.

⁵ Ook de financiering van een Gebiedscoöperatie is anders dan bij een 'gewone' coöperatie. Wat precies is het verdienmodel van een Gebiedscoöperatie? De lidmaatschapsbijdrage? Betaalde diensten aan niet-leden? Daarmee alleen ben je er niet. Hoe koppel je de kasstromen van je institutionele leden om innovatie door coöperatie te faciliteren? Het leveren van inzet in tijd is vaak geen probleem, maar daarmee kunnen kenniscreatie, coördinatie, communicatie- en marketingkosten van de Gebiedscoöperatie niet altijd volledig gedekt worden. We komen op deze vraag terug in de paragrafen over risico's en voortzetting van het project na de subsidieperiode.



Gebiedscoöperatie Westerkwartier



Innovatiewerkplaats
Krachtig MKB



- samenbrengen en slim inzetten van geldstromen
- gestructureerd praktijkonderzoek, kennisdocumentatie en kennistransfer
- de meerjarige verankering en doorontwikkeling in de kennisinstelling als betrouwbare partner voor het bedrijfsleven.

De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB: een ambitieus model

De Innovatiewerkplaats onderscheidt zich van andere innovatie- en samenwerkingsmethoden door de volgende kenmerken:

1. **Complexiteit:** de vraagstukken binnen de IWP zijn complex; ze betreffen meerdere sectoren en stakeholders en kunnen niet in één onderzoek worden beantwoord.
2. **Multidisciplinair/interprofessioneel:** meerdere vakgebieden dragen bij vanuit de eigen invalshoek en/of beroep.
3. **Learning community/leren en co-creëren:** De IWP is gericht op leren en co-creëren in een community en uitwisseling tussen communities.
4. **Diversiteit aan partners:** uit onderwijs, onderzoek en beroepspraktijk.

In zijn ideale vorm is de Innovatiewerkplaats een **sociaal innovatie- en leersysteem in de praktijk** waarin partners van kennisinstellingen en beroepspraktijk samenwerken aan complexe en actuele vraagstukken. Het antwoord op deze vragen vind je door het co-creëren van kennis, op een manier die de **grenzen van traditionele structuren, sectoren, disciplines en/of vormen van werken en leren overstijgt**.

De Innovatiewerkplaats voldoet aan zijn doel als

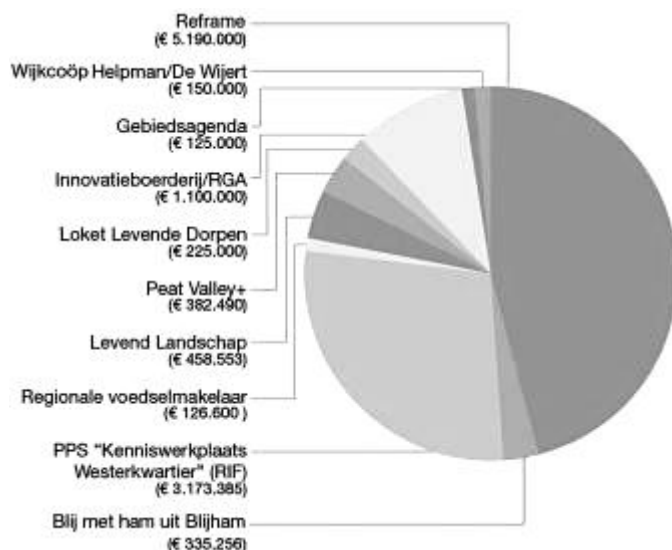
- de deelnemers samenwerken aan onderzoeks-, ontwerp- en kennisvragen uit de beroepspraktijk en de maatschappij
- de resultaten leiden tot **innovatie in het werkveld** en tot **valorisatie in het bedrijfsleven**
- alle deelnemers hun **gedeelde en individuele (leer)doelen realiseren**.

De instituten van de Hanzehogeschool Groningen verbinden zich aan de Innovatiewerkplaats. Studenten kunnen bijvoorbeeld hun **stage, minor, specialisatie, afstudeeropdracht of een onderwijsblok** doorbrengen in de Innovatiewerkplaats. Ook **lectoren, docenten, teamleiders, programmamanagers e.d.** zijn uitdrukkelijk uitgenodigd voor deelname, bijvoorbeeld als **mede-ontwikkelaars, adviseurs en werkveldpartners**. Indien mogelijk en gewenst bieden zij ook passende **faciliteiten en diensten**, zoals huisvesting, ICT, CRM, etc.

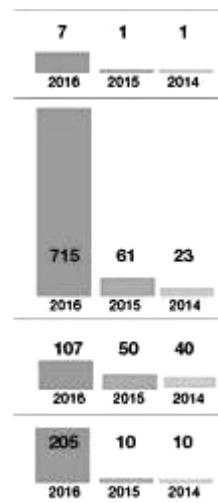
“VNO-NCW Noord en MKB Noord zetten nadrukkelijk in op het delen van kennis en ervaring en het stimuleren van het innoverend vermogen van het noordelijk bedrijfsleven. In de triple helix van ondernemers, onderwijs en overheden kunnen we nieuwe kennis en inzichten ontwikkelen en deze toepassen in de vraagstukken van de regio. Dit is de reden waarom de betrokken partijen in de Gebiedscoöperatie gezamenlijk al jaren met een omvangrijk investeringspakket samenwerken om op gelijkwaardige basis ervaringen en actuele onderwerpen met elkaar te delen en zo het beste uit jezelf en je onderneming te halen.”

Gerard Kremer, Voorzitter MKB Noord

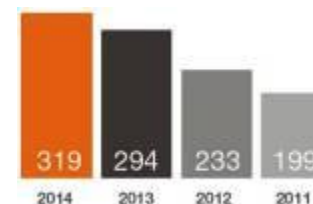
Bron: Monitor 2016, Hanzehogeschool Groningen, lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen



Financiële cijfers Gebiedscoöperatie 2016 (projectvolume via majeure en meerjarige projecten). Bron: Monitor 2016, Hanzehogeschool Groningen, lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen



(Onderzoeks)studenten in de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB; Van boven naar beneden: wo, hbo, mbo en vo. Bron: Monitor 2016, Hanzehogeschool Groningen, lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen



Hanzehogeschool Groningen: Ontwikkeling ondernemerschap. Bron: Vernieuwen in Verbinding; Strategisch plan 2016 - 2020

Wat willen we verbeteren?

In het Westerkwartier is de Gebiedscoöperatie in de afgelopen drie jaar al doende en lerende ontwikkeld, toegepast en telkens weer verbeterd. Nu deze business-structuur en de methode van de Innovatiewerkplaats operationeel zijn, zou je je kunnen afvragen waarvoor we eigenlijk nog subsidie nodig hebben. Waarvoor willen we de subsidie gebruiken? Kunnen we niet de ingezette weg volgen en voortbouwen op wat je hebt bereikt?

Er zijn drie redenen die ondersteuning met publieke middelen nodig maken:

1. Het grote aantal van bijna $\frac{3}{4}$ volgers en niet-innovatieven in het Noord-Nederlandse mkb

In ons project richten we ons vooral op deze twee doelgroepen. De volgers worden toepassers of ontwikkelaars, en de niet-innovatieven worden volgers (conform de definities in bijlage [1. Definities](#)). Niet allemaal natuurlijk, en alleen in de sectoren waarin de Gebiedscoöperatie werkt⁶. We zien dat we tot nu toe met onze aanpak de niet-actieven nog onvoldoende bereiken. Wil je deze doelgroep bereiken is een één-op-één benadering nodig. Ze maken niet uit zichzelf tijd vrij om zich aan te sluiten bij een community. Je moet voor hen een programma op maat samenstellen en tijd steken in een bilaterale benadering zodat voor hen duidelijk wordt wat er voor hen te halen valt. Deze extra tijd kunnen we binnen onze (toch al tijdrovende) bedrijfsvoering niet nemen.

2. Nieuwe taken voor het onderwijs

Er worden wel eens vraagtekens geplaatst bij subsidies voor kennisinstellingen. Ze krijgen toch al geld van het ministerie? Inderdaad, het rijk betaalt personeels- en materiaalkosten. De Hanzehogeschool, Terra, Alfa Collega en Drenthe College hebben zich tot doel gesteld snel te kunnen inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt en een bijdrage te leveren aan de regionale innovatiekracht en een leven lang leren. De Innovatiewerkplaats Krachtig MKB is juist hiervoor opgericht. Ze levert daarmee een nieuwe publieke waarde die niet puur uit de onderwijsmiddelen te financieren is. Een deel van haar extra budget haalt de Hanzehogeschool Groningen via private financiering uit de markt. Maar waar het om versterking van de innovatiekracht van het mkb gaat heeft de kennisinstelling te maken met hetzelfde probleem als de Gebiedscoöperatie. Juist aan de mkb'ers op de onderste treden van de innovatieladder kun je geen financiële bijdrage vragen. De hogeschool wil tijd en energie steken in een ambitieslag van de nu nog niet of onvoldoende innovatieve mkb'ers, maar moet dit kunnen combineren met haar primaire taak van onderwijs en praktijkonderzoek.

⁶ Je kunt deze sectoren samenvatten als het 'integrale kennisdomein food'. Dit kennisdomeinen, de deeldomeinen en disciplines zijn uitgewerkt onder penvoering van het lectoraat Duurzaam Coöperatief Ondernemen van de Hanzehogeschool Groningen. Als deeldomeinen zijn benoemd: ondernemerschap, ketenkennis en -management, teelt en veredeling, voedselverwerking en -verwaarding, verwerking van reststromen, vermarkten en marketing inkoop, gezondheid en welzijn, levering en geconditioneerde logistiek, communicatie en voorlichting, ict, digitalisering en technologie, biotechnologie, duurzaamheid, waren- en productkennis, biotechnologie, voedselbereiding, advisering, coaching, sport- en bewegingstherapie, diëtetiek, watermanagement, -opvang en -retentie, energieproductie, biodiversiteit.

3. Schaalvergroting: van streek naar gebied en regio

We willen de beschreven werkwijze ook in de toekomst voortzetten maar daarbij qua werkgebied en output verbreden. De samenwerking met de Hanzehogeschool Groningen en de organisatie binnen de Innovatiewerkplaats Krachtig MKB heeft in het afgelopen jaar meer focus en nieuwe kennis gegenereerd – vanuit de kennisinstelling naar de regio en andersom. Naarmate de leden en stakeholders in het Westerkwartier zich in thema's en projecten gingen organiseren en de Gebiedscoöperatie in de regio zichtbaarder werd kwamen ook uit andere gebieden in Noord-Nederland met de vraag om nieuwe gebiedscoöperaties op te richten. In Zuidwest-Drenthe werd naar het voorbeeld in het Westerkwartier een Gebiedscoöperatie opgericht, de stakeholders binnen de Regio Groningen-Assen meldden hun belangstelling voor een transfer van de coöperatieve aanpak naar de eigen organisatie en ook de Oost-Groninger ondernemersverenigingen kregen belangstelling voor de aanpak. Van deze schaalvergroting profiteren zowel het mkb (→ kritische massa voor effectieve innovatieprocessen), als de kennisinstellingen (→ betere mogelijkheden tot kenniscoöperatie) en de regio als geheel (→ versterking van de regionale economie door kennisvalorisatie). Om een idee te geven: in de Gebiedscoöperatie Westerkwartier gaat het om 700 aangesloten bedrijven, in de Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe om 1.200, in Oost-Groningen om 800 en via de ANOG komen daar nog eens 400 bij. Het gaat in dit project niet in eerste instantie om de verhoging van dit aantal, maar om de verhoging van het innovatiepotentieel in deze bedrijven en de ontwikkeling van een verdienmodel op de continuïteit van dit potentieel te kunnen waarborgen

3. Met wie gaan we samenwerken?

Het consortium

Organisatie

MKB: •bedrijven, •ondernemersverenigingen, •platforms

Hanzehogeschool Groningen: •instituten, •kenniscentra, •lectoren

Andere kennisinstellingen: RUG, Stenden/NHL,

MBO-Onderwijsinstellingen: •Terra, Alfa College, Drenthe College

Overheden: •lokaal, •provinciaal

Maatschappelijke organisaties en werkverbanden

Zie a.u.b. het overzicht van deelnemende bedrijven in [deze bijlage](#)

De projectorganisatie – ook na afloop van het project

NE(X)TWORX is een complex project. Daarom is er een strakke en toch flexibele projectorganisatie nodig. We zien de betrokkenen als uitvoeringsorganisatie, een verbindend orgaan, dat ook na de projectperiode kan blijven bestaan. In de vier jaar dat het project zich ontwikkelt moet daarom een businesscase worden gemaakt waaruit blijkt

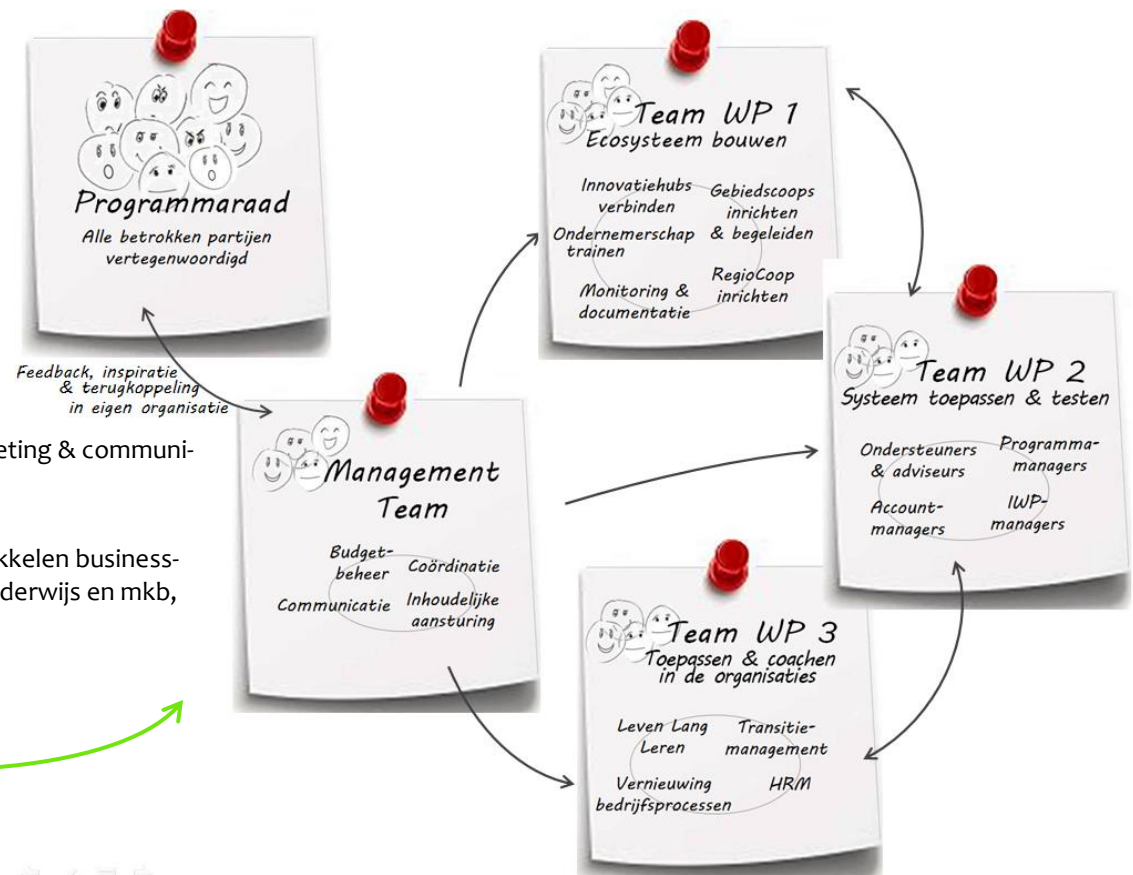
op welke wijze de uitvoeringsorganisatie (als toekomstige staff van de Regiocoöperatie) kan blijven bestaan. We denken daarbij aan het model de 'duurzame canvas', zoals voorgesteld door dr. N. Bocken, TU Delft.

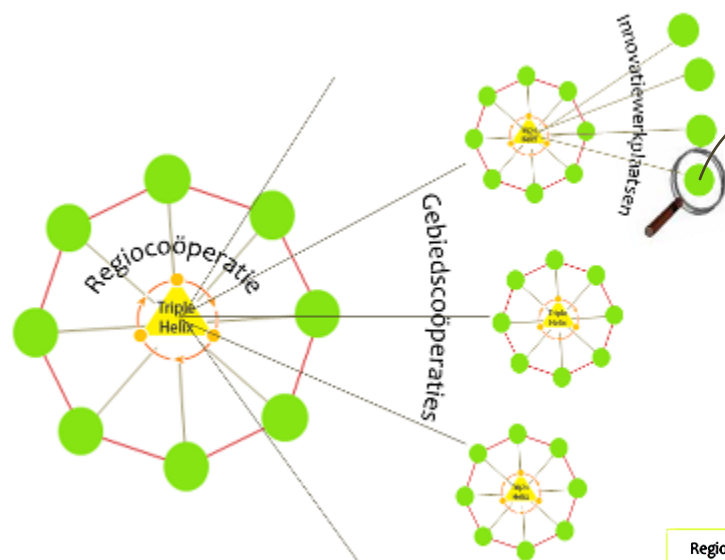
Hierbij moeten we goed beseffen dat de Gebiedscoöperaties en de Regiocoöperatie geen commerciële ondernemingen zijn die een bepaald product of dienst verkopen. De businesscase zou er daarom van zeer diverse stakeholders, 'klanten' en financieringsbronnen uit moeten gaan

De uitvoeringsorganisatie NE(X)TWORX (en ook voor de toekomstige Regiocoöperatie en de verschillende Gebiedscoöperaties) neemt de volgende rollen en taken op zich:

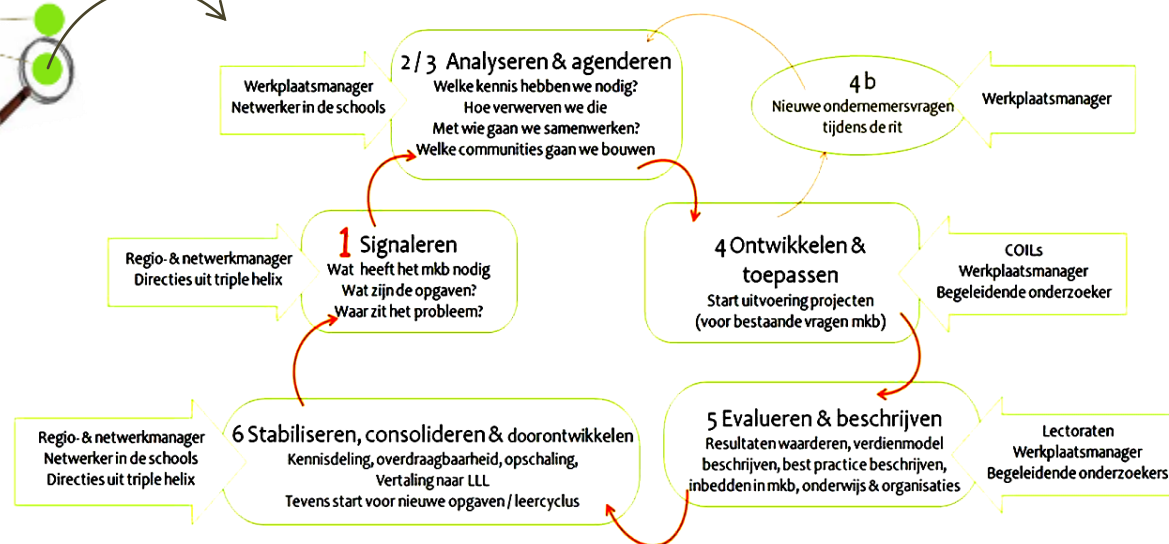
- Directie (zowel voor de Regiocoöperatie als voor de Gebiedscoöperaties en de Innovatiewerkplaatsen in de regio): visie, strategie en koers, begeleiding van de initiatieven op hoofdlijnen, lobbywerk, enthousiasmeren, deuren openen;
- Netwerkmanagers en procesmanagers: ogen en oren van de ondernemers in de regio en de deelgebieden, activeren van partijen, uitlokken en ondersteunen van de vraagarticulatie, stimuleren van interactie, procesverantwoordelijkheid, verbinden, exploreren, vaststellen van de spelregels in het proces, zorgen voor continuïteit;
- Innovatiewerkplaatsmanager: organisatie, documentatie en evaluatie van de samenwerking tussen ondernemers en kennisinstellingen, kennismanagement en organisatie van de kennisstroom – zowel tussen de projecten en communities, als ook chronologisch opbouwend in de tijd
- Accountmanagers per thema en gericht op de relatie tussen mkb – kennisinstelling – overheid: valorisatie, programmering en verbinding met mkb, maatschappelijke stakeholders en lectoraten, opleidingsmanagers, contactpersonen Krachtig MKB
- Ondersteuners: voor projectinhouden, marketing & communicatie, ICT & facilitair en financieel
- Programmaraad: key-actoren van partners.
- Adviseurs: op afroep ten behoeve van ontwikkelen businesscase, juridische aspecten vanuit overheid, onderwijs en mkb, onafhankelijke evaluaties.

Organogram





NE(X)TWORX: Samenhang tussen de centrale Regio-coöperatie, de Gebiedscoöperaties en de Innovatiewerkplaatsen



4. De begroting

Kosten

	Jaar	Personeel	Derden	Overig	Totaal
WP 1 en 3	1	2.000.000	15.000	50.000	2.065.000
	2	1.500.000	20.000	50.000	1.570.000
	3	1.000.000	20.000	50.000	1.070.000
	4	500.000	25.000	50.000	575.000
Subtotaal WP 1 en 3		5.000.000	80.000	200.000	5.280.000
WP 2	1	1.000.000	50.000	125.000	1.175.000
	2	1.000.000	50.000	125.000	1.175.000
	3	1.000.000	50.000	125.000	1.175.000
	4	1.000.000	50.000	125.000	1.175.000
Subtotaal WP 2		4.000.000	200.000	500.000	4.700.000
Totaal					9.980.000

Financiering

Type organisatie	Bijdrage		Totaal	%
	cash	kind		
Kennisinstellingen	1.725.000		1.725.000	17,28%
Ondernemingen	1.675.000	25.000	1.700.000	17,03%
Overheden	1.000.000		1.000.000	10,02%
Overige partijen	1.600.000		1.600.000	16,03%
EFRO-subsidie	3.955.000		3.955.000	39,63%
Totaal	9.955.000	25.000	9.980.000	100,00%

Toelichting

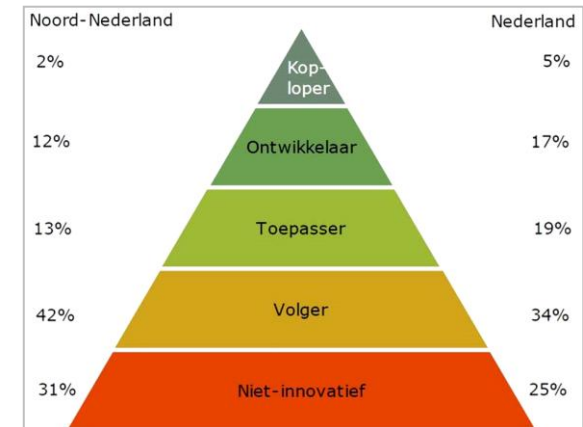
1. De meeste kosten gaan zitten in het personeel zoals in de paragraaf over de projectorganisatie is beschreven (zie hierboven de paragraaf over de [projectorganisatie](#)). Alle EFRO-gelden zijn voor dit onderdeel gereserveerd. De inzet van het personeel is onderverdeeld in WP 1, 2 en 3
 - De grootste kosten zitten in de WPs 1 en 3. Het betreft arbeidsintensieve werkzaamheden, voor het personeel op directieniveau, en het management van de netwerken, de processen en de innovatiewerkplaatsen. Daarnaast moet je toezien op de implementatie van de innovatieprocessen in de bedrijven en de aangesloten (semi)publieke organisaties. Tevens moet je zorgen voor scholing van nieuw personeel en de inbedding van de systeemkennis in de kennisinstellingen. Tot slot zit er een belangrijke taak in de operationalisering van een nieuwe voor Leven Lang Leren, wat immers de crux van dit nieuwe systeem is.
De werkzaamheden in de WPs 1 en 3 worden in de eerste 2 jaar volledig gesubsidieerd, in het derde jaar voor 60% en in het vierde jaar voor 30%
 - In WP 2 worden concrete projecten uitgevoerd die voor het grootste deel over eigen financiering beschikken. Ze zouden in principe ook buiten de context van NE(X)TWORX kunnen worden uitgevoerd. Maar wel met één groot aandachtspunt: zonder het kader van NE(X)TWORX worden het projecten zoals we ze kennen: stand alones, met een beperkt aantal deelnemers al dan niet afkomstig uit de triple helix. De context van NE(X)TWORX geeft ze toegevoegde waarde doordat ze geschakeld worden met de andere projecten en in een programmatisch verband worden geplaatst. Het leereffect wordt groter en ze krijgen continuïteit.
De werkzaamheden in WP 2 worden voor 20% gesubsidieerd, waarbij de subsidie wordt gebruikt om de leerprocessen te kunnen begeleiden en te documenteren
2. Onder 'derden' vallen kosten voor adviseurs op afroep; zoals boven omschreven voor het ontwikkelen van de overkoepelende gebiedsgebonden businesscases, de daaraan verbonden juridische aspecten en het uitvoeren van onafhankelijke metingen en evaluaties.
Deze werkzaamheden worden voor 60% gesubsidieerd
3. Onder de rubriek 'overig' vallen huisvestings- en andere materiële kosten zoals transport, catering, symposia, publicaties, telefoon etc. Voor de kosten in deze rubriek wordt geen subsidiegeld gebruikt.

5. Bijlagen

Innovatiepositie van Noord-Nederland

Om te beginnen willen we één ding duidelijk stellen: Noord-Nederland is geen achtergebleven regio. Maar de regio heeft, zoals de SER Noord-Nederland het stelt, een last weg te werken uit het verleden⁷. Haar perifere ligging binnen Nederland, een relatief groot aantal niet actieve mensen in sommige subregio's en schade door de gaswinning maken de regio tot 'volger' als het gaat om innovatie en ontwikkeling. Op dit moment is innovatie voor een groot deel van het mkb in Noord-Nederland geen structureel onderdeel van hun bedrijfsvoering. Noord-Nederland heeft daarvoor relatief minder koplopers, ontwikkelaars en toepassers dan gemiddeld in Nederland, en 31% van de mkb-bedrijven is zelfs helemaal niet innovatief. De uitgaven voor R&D zijn in Noord-Nederland lager dan gemiddeld en slechts 19% van de mkb-bedrijven werkt samen met andere bedrijven of kennisinstellingen aan vernieuwingsprojecten, tegen 34% nationaal⁸.

Waarom zijn dat er zo weinig? Veel bedrijven geven aan dat vooral de stap van idee naar businesscase vaak te onzeker, risicovol, moeilijk en kostbaar is⁹. Dit leidt er toe dat het noordelijke mkb minder innovatieve producten of diensten op de markt brengt dan de rest van Nederland. Het heeft moeite om kennis om te zetten in innovatie. Daarom is een van de hoofddoelen in het Operationeel Programma voor Regionale Ontwikkeling (OP EFRO) gericht op de versterking van onderzoek, technologische ontwikkeling en innovatie. Europese en nationale middelen worden ingezet om vooral het mkb meer en structureler te koppelen aan onderzoekscentra en het hoger onderwijs.



Innovatiepiramide van het MKB

Bron: Panteia, Innovatie in het MKB in Noord-Nederland

⁷ Sociaal Economische Raad Noord-Nederland (2014). Macro-economische verkenning Noord-Nederland

⁸ Panteia, (2014). Innovatie in het MKB in Noord-Nederland

⁹ Operationeel Programma EFRO 2014-2020 Noord-Nederland

Definities van de belangrijkste begrippen

Om de kans op misverstanden zo klein mogelijk te maken hebben we de definities toegevoegd van begrippen die in de voorgaande tekst vaak gebruikt zijn.

Innovatie

Letterlijk is innovatie een samenvoeging van ‘in’ en ‘novare’, met de betekenis ‘iets nieuws introduceren’. We hebben de grote hoeveelheid aan definities bekeken en gaan in deze tekst uit van de volgende definitie die volgens ons het meeste recht doet aan de gelaagdheid van het begrip:

Innovatie is een manier van denken en werken die leidt tot incrementele of disruptieve vernieuwing van producten, diensten, processen, concepten, organisatievormen, systemen of beleid. Anders gezegd: Innovatie betekent een nieuw idee succesvol te vertalen naar commerciële en/of maatschappelijke waarde. Daarvoor kijk je continu of, en zo ja hoe iets beter kan. Bestaande patronen, structuren en systemen worden daarbij verbeterd of door hele nieuwe concepten vervangen.

Binnen deze definitie valt ook het begrip ‘sociale innovatie’: het slimmer, flexibeler en dynamisch organiseren van de samenwerking tussen mensen en de manier waarop zij hun kwaliteiten optimaal kunnen inzetten.

De gehanteerde definitie omvat ook het concept ‘systeeminnovatie’: een reeks samenhangende vernieuwingen die hardnekkige en complexe problemen oplossen (hardnekkig en complex omdat ze meervoudige oorzaken en gevolgen hebben en vastzitten in traditioneel gegroeide maatschappelijke structuren). Systeeminnovatie betreft altijd problemen die je niet in je eentje op kunt lossen en is daarom alleen mogelijk door de samenwerking van vele actoren uit verschillende sectoren en disciplines.

Innovatie-ecosysteem

Een ecosysteem in deze betekenis is een omgeving of infrastructuur die het mogelijk maakt dat ondernemers, onderzoekers, onderzoek, onderwijs en beleidsmakers en –uitvoerders elkaar snel kunnen vinden voor het uitwisselen en beschikbaar maken van informatie, expertise, kennis en financiering die nodig is om te innoveren. Deze structuur faciliteert real life ontmoeting maar ook virtuele samenwerking met snelle communicatiemiddelen en plekken voor het delen van ideeën, projecten en programma’s. Op die basis functioneert een innovatie-ecosysteem als real life netwerk en als digitaal platform.

MKB

De definitie is conform de Europese richtlijnen*): “Kleine en middelgrote ondernemingen met minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van minder dan 40 miljoen euro.

*) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=URISERV%3An26001>)

Verdienmodel

Beschrijft met welke producten en/of diensten het geld verdiend wordt en maakt dus deel uit van het businessmodel.

Businessplan

Een businessplan is een ondernemingsplan waarin de gewenste ontwikkeling en doelstellingen van een onderneming / samenwerking voor een bepaalde periode zijn beschreven en onderbouwd en becijferd.

Businesscase

En businesscase is een haalbaarheidsplan om zakelijke afwegingen te kunnen maken of je aan bepaalde activiteiten begint of niet.

Businessmodel

Een businessmodel beschrijft de manier waarop een organisatie waarde creëert, levert en verzilvert. Het is een schematisch hulpmiddel, zoals bijvoorbeeld het model Canvas.

De definities in deze box zijn afkomstig uit: Panteia, Innovatie in het MKB in Noord-Nederland

Koplopers

Koplopers ontwikkelen zelf product- of procesinnovaties en doen expliciet en systematisch aan R&D. Gerealiseerde productinnovaties zijn nieuw voor hun markt of bedrijfstak.

Ontwikkelaars

Ontwikkelaars ontwikkelen eveneens zelf product- of procesinnovaties. Ze hebben eigen capaciteit voor de ontwikkeling van innovatie, echter zonder dat innovatie expliciet is georganiseerd door middel van R&D.

Toepassers

Toepassers realiseren product- of procesinnovaties, waarbij het zowel om eigen ontwikkelingen als adopties kan gaan. Zij innoveren door het combineren en toepassen van elders getoetste kennis en methoden. Dit komt tot uiting in externe innovatieve samenwerking en/of het gebruik van een extern kennisnetwerk.

Volgers

Volgers zijn bedrijven met bescheiden maar wel aanwezige innovatieve activiteiten. Volgers kunnen innovaties realiseren, of systematisch of incidenteel R&D uitvoeren, of interacteren met andere partijen, maar niet allemaal tegelijk.

Niet-innovatieven

Niet-innovatieven zijn bedrijven die in de afgelopen drie jaar geen innovaties hebben gerealiseerd, geen R&D doen, en niet met andere partijen samenwerken of kennis uitwisselen om te innoveren.

Deelnemende ondernemers en hun verenigingen

Koplopers: • Hempflax, • Stuut Loonbedrijf,
• Duurzaam Bouwen Westerkwartier, • Vepa
Kantoor- en Projectmeubelfabricatie, • Dutch
Harvest, • Zechsal, • Variass System Supply,
• HRM Containers, • Oudebosch Fruit,
• Rabobank, • Koopman Logistics

Rond deze trekkers vormen we communities. We benaderen de individuele ondernemers niet allemaal zelf, maar werken voornamelijk via de lokale en regionale ondernemersverenigingen en reeds bestaande coöperaties en Innovatiewerkplaatsen in Oost-Groningen, in de Laagveengordel, in Zuid-west-Drenthe en het Westerkwartier. Het gaat om de volgende organisaties (lijst groeit met de dag verder):

- | | | |
|---|---|---|
| • Gebiedscoöperatie Westerkwartier | • Interzorg Assen | • Bedrijvenvereniging Leek |
| • Ondernemersplatform De Wolden | • Pandrix Industriële bakker | • Industriekring Ter Apel |
| • Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe | • VOC Veendam | • Ondernemersvereniging Marum |
| • Meppeler Handelsvereniging | • Ondernemersvereniging Veendam Centraal | • Ondernemend Grootegast |
| • Gebiedscoöperatie Oost-Groningen i.o. | • Vereniging van Bedrijven in de Kanaalstreek | • Hummel Tuintotaal |
| • Ondernemersverenigingen Hoogeveen | • Handel & Nijverheid Winschoten | • Martini Reclamemakers |
| • Bedrijvenvereniging West (Stad Groningen) | • Parkmanagement de Veenkoloniën | • Best Western Hotel Aduard |
| • Ondernemersverenigingen Westerveld | • Business Networking & More | • Dijkstra Makelaardij Zuidhorn |
| • OOG Winschoten | • VVDK Stadskanaal | • Wold & Waard Woningcorporatie |
| • Zuidema Groep Hoogeveen | • Alg. Handelsvereniging Stadskanaal | • Netwerk Notaris Tjeerd Smid |
| • Loonbedrijven Lindehols, Leffers & Vos | • OOP Pekela | • Stichting De Zijlen |
| • Van Werven recycling Balkbrug | • Zakelijk Westerwolde | • TEACO Werk- en Veiligheidskleding |
| • Kappa Karton Hoogeveen Karton | • OVV Vlagtwedde | • Hoekstra Bouw |
| • Friesland Campina | • Vereniging Toeristisch Westerwolde | • Alan Accountants |
| • B&O architecten Meppel bouwmetaal | • Handels- en Ondernemersvereniging Mercurius | • Clondalkin Flexible Packaging |
| • Distrivers Hoogeveen | • OOG Oldambt | • Buss Ontwerp & Inrichting |
| | • Handelsvereniging Sellingeren | • Restaurant/ Zalencentrum/ Catering Balk |
| | • Ondernemersvereniging Zuidhorn | • Noorderborgh Verzekeringen |
| | • Parkmanagement 't Heem | • Ticketguard Digital Access Control |

De zes deelprojecten in WP 2

1. **Sensortechnologie & precisielandbouw:** vertrekpunt: Westerkwartier met de loonbedrijven Stuut en Mechiel-
sen als innovatieve ontwikkelaars en koplopers, en daarmee als trekkers voor een nog op te richten mkb-
innovatiecommunity in het Westerkwartier.

In het Westerkwartier werken twee loonbedrijven actief aan de inzet van sensortechnologie. Deze technologie levert data waardoor je toe kunt met minder mest en inzicht krijgt in het verband tussen bemesting en gewas-opbrengsten. Je verliest minder nutriënten en zorgt voor minder aantasting van de waterkwaliteit.

Veehouders en akkerbouwers vragen met klem om deze nieuwe praktijken. Een pilotgroep van agrarische ondernemers in het Westerkwartier gaat samen met de twee loonbedrijven een innovatiecommunity te vormen waarin maatregelenpakketten en bodem- en gewasanalyses worden voorbereid en uitgevoerd. De community bestaat uit de loonwerkbedrijven Stuut en Mechiel-
sen, de individuele agrarische ondernemers L. Groeneveld, J. de Haan, J. van Miltenburg, J. Dijkstra en H.J. Meek, het Gebiedscollectief West-Groningen (belangenbehartiger van 400 boeren met een contract voor agrarisch natuurbeheer), het Waterschap Noorderzijlvest, Staatsbosbe-
heer, de Gebiedscoöperatie Westerkwartier, de Hanzehogeschool Groningen en Terra Groningen

2. **Biobased & circulaire economie:**

Vertrekpunt 1: Oost-Groningen met Hempflex en Dun Agro als innovatieve ontwikkelaars en koplopers en als trekkers voor een nog op te richten mkb-innovatiecommunity in Oost-Groningen.

In deze community draait alles om **hennep**, een veelzijdig toe te passen en te verwaarden primaire grondstof. De plant groeit snel, kan onder bijna alle omstandigheden verbouwd worden, is milieuvriendelijk te telen en zeer duurzaam. Hennep levert de grondstof voor de productie van kleding, touw, papier, kunststof, bouw materiaal en zelfs brandstof. Daarnaast kan het worden toegepast in hoogwaardige verzorgings- en voedingsproducten.

Om nieuwe business- en verdienmodellen voor de teelt, de verwerking en de toepassing van hennep te ontwikkelen vormen in deze pilot twee innovatieve ondernemers in Oost-Groningen een innovatiecommunity met lokale mkb'ers. Hennep is een ideale showcase voor een milieuvriendelijke teelt met een hoog rendement en weinig verbruik aan energie en water. De leden van deze community gaan zoeken naar een optimale verwaarding door alle delen van dit vezelgewas te benutten.

De communityleden willen samen met de kennisinstellingen onderzoek doen naar vernieuwende producten en valorisatie- en vermarktingsstrategieën. Vanuit de innovatiecommunity kunnen gaande de pilot telkens nieuwe onderzoeksopdrachten worden geformuleerd, zoals bijvoorbeeld het (laten) maken van 3D ontwerpen en toepassing van het Building Information Model (BIM). Hiermee zijn interessante crossovers met de pilot Duurzaam Bouwen (zie hieronder) mogelijk. Dit geldt ook voor de thema's gezondheid en regionaal voedsel.

Deze community bestaat uit ondernemers uit Hempflax, DunAgro, Color and Brain, De Timmerfabriek Hulzebos en een aantal andere Oost-Groninger ondernemers, o.a. uit de toerisme- en gezondheidsbranche.

Vertretpunt 2 is Zuidwest-Drenthe. Het betreft de verwaarding van **bermgras**, een afvalproduct waarvan in Nederland elk jaar 600.000 ton wordt afgevoerd naar composteringsinstallaties en verbrandingsovens. Dit kost veel geld: het maaien en afvoeren van bermgras langs wegen, fietspaden, sloten en kanalen kost gemeenten, provincies, waterschappen en andere beheerders ongeveer 20 euro per ton. Dan is het slimmer om het als grondstof voor andere toepassingen zoals veevoer, isolatie- en verpakkingsmateriaal of bioplastics te gebruiken. Het heeft bovendien het voordeel dat het niet concurreert met voedingsgewassen, zoals mais.

De verwaarding van bermgras illustreert het denken in kringlopen. Het afval van de ene wordt een grondstof voor de ander. De Gebiedscoöperatie Zuidwest-Drenthe voerde samen met bedrijven en onderwijsinstellingen een verkennend onderzoek uit. De eerste conclusie is dat de vezels in het gras goed te gebruiken zijn als grondstof voor karton, houtvervangers en bodemverbeteraars.

Op dit moment worden pilots uitgevoerd om de toepassings- en afzetmogelijkheden voor bermgrasproducten verder te concretiseren. Het gaat om kantoormeubelen, karton, plaatmateriaal, grassteen en Bokashi. Centraal staan nieuwe business- en verdienmodellen, de opzet van een infrastructuur, milieu-effecten, en evt. belemmeringen door regelgeving. Voor de bewerking van het bermgras is een grote pers nodig, die het sap uit het gras haalt. De droge vezel die na het persen overblijft kan als bouwstof dienen. Om de pers rendabel te maken, moet er jaarlijks 40.000 ton bermgras worden verwerkt. In het zuidwesten van Drenthe is die hoeveelheid beschikbaar. De Gebiedscoöperatie gaat nu met het bedrijfsleven op zoek naar concrete toepassingen voor de grasvezels. De community wordt getrokken door Vepa, een innovatieve koploper in de duurzame productie van kantoormeubelen.

3. **Duurzaam Bouwen:** vertretpunt Westerkwartier met een actieve innovatiecommunity rond de onderwerpen levensloopbestendig, bevingsbestendig, klimaatbestendig en energieneutraal bouwen.

In het Westerkwartier is een groep ondernemers gestart met het werk aan de Innovatieboerderij. Hier worden de nieuwbouw van een 'schuur' en de renovatie van het voorhuis van een historische boerderij gekoppeld aan nieuwe kennis op gebied van verduurzaming, levensloopbestendig, klimaatneutraal en aardbevingsbestendig bouwen. Vanuit de Innovatieboerderij wordt samengewerkt met de Hanzehogeschool Groningen die in samenwerking met TNO en de Economic Board Groningen de cluster 'BuildInG' (Build in Groningen) heeft opgezet. Hierin staan innovatieve en financieel gunstige oplossingen voor een veilige en comfortabele woonomgeving centraal. Deze worden gekoppeld aan EnTranCe en N.I.C.E, de Hanze-kennisclusters over vernieuwing op energiegebied en circulaire economie. De opgebouwde kennis kan worden toegepast voor energieneutrale bouw, levensloopbestendig wonen en domotica. BuildInG en EnTranCe zijn de technologische backbone voor de community van ondernemers, studenten, docenten, onderzoekers en bewoners in de regio. Zij kunnen zich vanuit de kenniscentra laten bijstaan voor bijscholing, symposia, cursussen en workshops. Ook kunnen bouwinnovaties getest worden en kunnen start-ups ondersteuning krijgen. Naast de bouwgerelateerde onderwerpen gaat het in deze community ook om oplossingen voor andere maatschappelijke vraagstukken met sociaal economische raakvlakken, zoals herbestemming van maatschappelijk vastgoed en duurzame exploitatie van de nieuwe functie met maatschappelijk rendement, participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, de verbeter-

ring van de leefbaarheid door revitalisering en tegengaan van krimp in kleine kernen, de combinatie van wonen, werken en leren en een bijdrage aan healthy ageing door gezond langer zelfstandig te kunnen blijven wonen in een leefbare omgeving.

In de community is de hele bouwkolom vertegenwoordigd: opdrachtgever, architect, constructeur, juridisch adviseur, aannemers, installateurs, bouwbedrijven, bouwadviseurs, energieadviseurs en de eindgebruikers.

4. **Herstel en vernieuwing van de regionale voedselketen:** vertrekpunt Westerkwartier met stakeholders uit de Gebiedscoöperatie Westerkwartier. Van daaruit uitbreiding naar overige regio's in Groningen, Waddengebied en Drenthe.

Aanleiding voor het ketenherstel is de drastische afname van de werkgelegenheid in de landbouw in de komende decennia. Kansen voor innovatie en nieuwe werkgelegenheid liggen in de regionale verwaardiging: primaire productie, verwerking en afzet voor de regionale markt en ontwikkeling van alternatieve verdienmodellen. Juist hier liggen kansen voor nieuwe regionale mkb-bedrijvigheid. In de ambachten die we al kennen, maar ook in de innovatieve verwerking, zoals gezonde en lekkere vleesvervangers eiwitrijke producten ter ondersteuning van spiertraining voor ouderen of maaltijden met producten die speciaal geschikt zijn voor pre- en postoperatieve zorg.

Wat is daarvoor nodig? Een duurzame landbouw, een voedselsysteem dat zuinig en efficiënt omgaat met grondstoffen, energie, water en mineralen en een circulaire voedselketen met toegevoegde waarde voor de producent, de consument en de regio. Daarnaast veel nieuwe kennis, nieuwe opleidingen, nieuwe bedrijven en nieuwe investeringen in verwerkingsfabrieken en -machines. Via individuele initiatieven op lokaal niveau lukt dit niet. We zetten daarom de stap naar het regionale niveau.

Naast de schaa sprong van lokaal naar regionaal heb je ook een schaa sprong nodig in de organisatie van vraag en aanbod. Je moet een betrouwbare markt voor levering en afzet organiseren. Aanbieders krijgen op die manier de zekerheid dat ze hun producten kunnen verkopen en inkopers weten dat ze hun levering ontvangen. De voor een effectief verdienmodel vereiste volumes bereik je alleen via een business-to-business relatie. Voor de wederopbouw en vernieuwing van de regionale keten is dit enige niveau waarmee je meters kunt maken.

Het wordt nu menens. Er zijn voldoende producenten om producten te leveren. Grootinkopers zijn bereid regionaal in te kopen. Investeerders hebben de aanpak omarmd en steken er geld in. We kunnen van start met een nieuwe regionale voedsleconomie.

We staan met het project nu op de drempel van serieuze business. In principe zijn er voldoende producenten en ook de vraagkant is georganiseerd. Grootinkopers zijn bereid regionaal in te kopen, mits aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan: goede kwaliteit, netjes verwerkt en verpakt, goede prijs, betrouwbare en gebundelde levering. Alleen voor de stad Groningen bijvoorbeeld gaat het om jaarvolumes van ruim 9.500 koeien, 9.500.000 kg aardappels en 2.400.000 kg kaas. De vijf meest ingekochte producten bij grootinkopers zijn aardappels, rund, varken, melk en kaas. Deze producten vormen de basis voor de regionale voedselketen, maar we kunnen op dit moment vanuit de regio niet aan de vraag voldoen. We laten dus een substantiële regionale inkomsten- en innovatiebron liggen. Deze mening wordt gedeeld door de sector, de politiek en financiers. Daarmee zijn we in een volgende fase beland. Politiek en financiers denken mee

over de regionale organisatie van het proces, de benodigde infrastructuur en de verdienmodellen waarmee deze ontwikkeling duurzaam kan worden gerealiseerd.

Het wordt nu menens. We gaan daarom van start met werkgroepen van serieuze belangstellenden in de keten, voor de specifieke productgroepen rund, varken en kaas. Samen met vertegenwoordigers van verschillende schakels uit de keten gaan we een strategie ontwikkelen en uitvoeren.

Belangrijk is dat we de regionale toegevoegde waarde niet uit het oog verliezen en zo de winst niet laten wegvloeien. Deze aanpak moet leiden tot nieuwe verdienmodellen, duurzame en nieuwe bedrijven, hechtere samenwerking, gezonde en regionale producten op het bord, maar bovenal een sterke regionale food sector.

5. **Energietransitie:** vertrekpunt Westerkwartier, met specifieke focus op Middag-Humsterland waar een energie-coöperatie wordt opgericht en als trekker fungeert voor een landschapsversterkende inzet van duurzame energie-opwekking en –besparing, met kennisinput vanuit EnTranCe.

Noord-Nederland kent een keur aan waardevolle landschappen. Een bijzondere parel is het Middag-Humsterland. Juist vanwege zijn cultuurhistorische en landschappelijke betekenis hebben de stakeholders in het gebied een aantal kennisvragen waarvan de (op het eerste gezicht) beperkte mogelijkheden voor duurzame energie-opwekking tot de meest nijpende behoort. Maar juist de beperking kun je ook zien als een pluspunt. Landschap speelt een sleutelrol bij de omschakeling naar een duurzame samenleving.

Het is dan extra de moeite om samen met alle betrokkenen investeren in plannen die de kwaliteit van het landschap kunnen behouden en misschien zelfs verbeteren. Dit is ook de kernboodschap van de Raad voor leefomgeving en infrastructuur. Bewoners en professionals in het Middag-Humsterland willen een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsdoelstelling van Nederland. Ze doen dit door een participatieve verkenning: met welke middelen voor energie uit wind, zon, biomassa, aardwaarmte, warmte-koude-opslag, etc en uiteraard ook door bezuiniging op energieverbruik door isolatie en gedragsverandering kun je een optimale opbrengst bereiken? Voor grootschalige installaties is geen plaats in het gebied. Maar wat kan wel en hoe pak je het aan? Hoe leg je verbanden met andere opgaven die de bewoners in hun gebiedsvisie hebben beschreven?

Hoe versterk je het landschap en draag je tegelijk bij aan de energietransitie?

Met welke middelen voor energie uit wind, zon, biomassa, aardwaarmte, warmte-koude-opslag, etc. en uiteraard ook door bezuiniging op energieverbruik door isolatie en gedragsverandering kun je een optimale opbrengst bereiken?

De community heeft hiervoor een proces van coöperatief onderzoeken voorbereid. Je hebt experts nodig, zonder meer. Maar alleen als je samen een werkproces start waarin je tot gedeelde oplossingen en afspraken komt. Zij leggen de focus op landschappelijk passende en realiseerbare alternatieven voor de gangbare toepassingen voor de opwekking van energie uit zon en wind. Buigbaar materiaal of bijna onzichtbare energieproducerende folie, panelen op maat uit de 3D-printer, alternatieven voor (kleinschalige) windturbines, bio-energie uit organisch materiaal, aardwaarmte, warmte-koude-opslag. Sommige mogelijkheden klinken nog ver weg, maar de ontwikkelingen gaan snel.

De communityleden willen een goed beeld van wat er mogelijk is, hoe realistisch het is, welke (negatieve of positieve) gevolgen het heeft het voor het landschap, wat de kosten zijn en wat de opbrengsten. Zij werken daarom met een multidisciplinair team van experts en inwoners uit de streek en studenten en docenten uit de kennisinstellingen. Uiteindelijk moeten vanuit het gebied een strategie en een uitvoeringsplan worden uitgewerkt, met een werkbaar financieringsmodel, als innovatief voorbeeld hoe je aan de overgang naar duurzame energie zo veel mogelijk baten kunt verbinden – in sociaal-maatschappelijke, economische én landschappelijke zin. Dit levert een aanpak op die ook voor andere gebieden op regionale schaal beschikbaar komt.

6. **Nieuwe concepten voor zorg en gezondheid:** vertrekpunt: Oost-Groningen/Veenkoloniën; trekker is het Zorg Innovatie Forum (ZIF), een netwerkorganisatie van ruim 35 partners uit het zorg- en sociaal domein, onderwijs, woningbouwcorporaties, welzijn en kennisinstellingen. Samen met het brede spectrum aan partners ontwikkelt en test het ZIF nieuwe zorgconcepten. Vanuit Drenthe wordt een parallel proces gestart, via de Health Hub Roden, waar kennisinstellingen, bedrijven en overheid zich gespecialiseerd hebben op medische technologie en gezond ouder worden.

Je ziet steeds duidelijker dat sociaal-economische achterstand leidt tot grote ongelijkheid in gezondheid, welzijn en zelfredzaamheid. Opleiding en inkomen, de fysieke en sociale leefomgeving, leefstijl, wel of geen deelname aan de arbeidsmarkt, armoede, laaggeletterdheid – alles speelt een rol.

Daarbij komt op dit moment ook een accent op sociale innovaties rond de transitievraagstukken van zorg en gezondheid, vooral als het gaat om kwetsbare groepen. Je ziet steeds duidelijker dat sociaal-economische achterstand leidt tot grote ongelijkheid in gezondheid, welzijn en zelfredzaamheid. Dit is te wijten aan een veelheid aan factoren. Naast de biologische achtergrond spelen ook opleiding en inkomen, de fysieke en sociale leefomgeving, leefstijl, wel of geen deelname aan de arbeidsmarkt, armoede, laaggeletterdheid een rol.

Een van de regio's waar dit aan de orde is zijn de Veenkoloniën. Bovengemiddeld vaak is hier sprake van obesitas, babysterfte, werkloosheid, laaggeletterdheid en roken. Hiermee beland je in een vicieuze cirkel, want een slechte gezondheid heeft op haar beurt weer invloed op opleiding, werk en participatie. Voor een volgende generatie is het des te moeilijker om je hieraan te onttrekken. Langdurige armoedeproblematiek en werkloosheid in de derde generatie zijn geen uitzonderingen.

Maar ook in de rest van Noord-Nederland is de levensverwachting lager dan het nationale gemiddelde. Daar komt bij dat de Noord-Nederlandse bevolking sterk vergrijsd en ontgroent. Steeds meer mensen krijgen te maken met een leeftijdgerelateerde en soms chronische ziekte. We moeten daarom manieren vinden om mensen te helpen niet ziek te worden en langer gezond te kunnen leven. Maar ook om de regio aantrekkelijk voor jonge mensen te maken en te houden.

Innovaties liggen in de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en concepten, gericht op preventie, herstel, zorg en zelfregie, welzijn en gezondheid. Daarbij zijn bijna altijd dwarsverbanden mogelijk met de andere thema's die we in ons project aan de orde stellen: gezonde, regionaal geproduceerde maaltij-

Innovaties liggen in de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en concepten, gericht op preventie, herstel, zorg en zelfregie, welzijn en gezondheid.

den en supplementen, innovatief en duurzaam bouwen, aangevuld met robotica, domotica en wearables.

Deze uitdagingen brengen de kans en noodzaak voor (een combinatie van) sociale, technologische en economische innovaties mee, die het ZIF zal aangrijpen voor de versterking en uitbreiding van haar plaats binenn het Noord-Nederlandse innovatie-ecosysteem. Zij starten met drie actielijnen:

1. Shared savings, of beter gezegd: gezamenlijke besparingen herinvesteren. Gezocht wordt naar de beste manieren om gezondheid te bevorderen, de zorgkosten te verlagen en de besparingen te herinvesteren in een blijvende gezondheidswinst. Zorgaanbieders, verzekeraars en andere betrokken partijen uit de regio spreken af hoe zij samen een besparing proberen te bereiken en waarvoor zij de opbrengsten willen gebruiken. Het is bedoeld als stimulans voor betere gezondheid, een positieve perceptie van zorg en kostenbesparing.

Het levert niet alleen voor professionals in het domein van zorg en gezondheid relevante informatie op, maar voor elke maatschappelijk verantwoorde onderneming. Je kunt er op die manier voor zorgen dat een maatschappelijk relevant en niet uitsluitend op winst gericht programma of project na een initiële financiering op eigen kracht kan worden voortgezet. Ook financials die zoeken naar manieren voor het opstellen van maatschappelijke kosten-baten-analyses en het ontwikkelen van nieuwe duurzame verdienmodellen is het een essentieel ingrediënt.

2. De tweede invalshoek komt voort uit de behoefte naar professionele vernieuwing. Bijvoorbeeld als het gaat om de wijze waarop je kinderen een zo goed mogelijke start kunt bieden. Je kunt veel problemen voorkomen die al in de eerste drie jaar ontstaan en de rest van je leven negatief beïnvloeden, op sociaal, fysiek en cognitief vlak. In Nederland is nog steeds sprake van veel vroeggeboorten, een te laag geboortegewicht en een hoog sterftecijfer onder baby's. Aandacht voor de leefstijl en leefsituatie kan hier verandering in brengen. We kennen al de gezamenlijke aanpak van professionals die een team vormen, bijvoorbeeld in de begeleiding van multiprobleem gezinnen. Maar je kunt ook denken aan nieuwe competenties voor een centrale integrator in de gezondheidszorg. We denken aan een professional die sowieso langskomt in veel gezinnen en die eventuele knelpunten vroegtijdig kan signaleren. Als deze professional terug kan vallen op een team van professionals waarin zij/hij de centrale aanspreekpartner is kan je ervoor zorgen dat in de eerste drie levensjaren een gezonde basis voor een kind wordt gelegd.
3. Het hofje nieuwe stijl: we zien steeds vaker het ontstaan van nieuwe woonvormen voor ouderen. 92% van alle dementerende ouderen woont nog thuis. Om hen, maar ook anderen zo lang mogelijk in een vertrouwde omgeving te laten verblijven heb je een nieuw vangnet nodig, dichtbij en altijd bereikbaar. In veel dorpen wordt al geëxperimenteerd met woon- en zorgcoöperaties. Bewoners laten zich bijscholen en werken samen met professionele wijkverpleegsters. Als je daarnaast zorgt voor nieuwe werkgelegenheid voor jonge mensen ontstaat een aanpak waarin je combinaties kunt maken met de inzet van slimme en gemakkelijk toepasbare technologieën en de inschakeling van bijvoorbeeld plaatselijke supermarkt, bakker, kapper, hovenier etc.

Risicomanagement

Risico	Maatregel
Verandernoodzaak (laag)	Zoals uit het voorgaande blijkt zijn er binnen het mkb grote verschillen als het gaat om het perspectief op innovatie. Voor de weinige koplopers bestaat er geen enkele twijfel aan de noodzaak tot innovatie. De middenmoot zou wel willen maar weet niet hoe en de achterhoede ziet het nut niet en blijft het liefst werken zoals ze gewend zijn. We richten ons in NE(X)TWORX in eerste instantie op degenen die sowieso willen innoveren en dus niet van de noodzaak overtuigd te hoeven worden. We weten uit voorgaande processen dat ook de kat-uit-de-boomkijkers en sceptici bij bewezen succes willen aanhaken. Daarom schatten we het risico als laag in en hoeven er geen specifieke maatregelen te worden genomen, behalve de noodzaak tot goede communicatie, zeker niet alleen vanuit het projectmanagement maar vanuit de betrokken deelnemers zelf.
Innovatiecapaciteit (laag)	Dit is een reëel risico, juist omdat de grootste doelgroep juist degenen met lage innovatiecapaciteit zijn. Toch is juist daarom het risico klein dat hiervan een versturende of vertragende werking uitgaat. Het zou kunnen zijn dat de koplopers afhaken omdat hun eigen dynamiek te veel afwijkt van die van de middenmoot. Maar doordat we hen een eigen traject aanbieden achten we de kans hierop klein.
Complexiteit (hoog)	Het risico zit niet zozeer in de doelgroepgerichte innovatieprocessen van WP 2, maar in het bouwen van een innovatie-ecosysteem in WP 1. We weten uit de ervaringen met de Gebiedscoöperatie in het Westerkwartier dat de vernieuwing van de coöperatie-gedachte op onbegrip en misverstanden stuit, omdat bij veel stakeholders het beeld van de traditionele coöperatie blijft hangen: één doel, één sector, één doelgroep. De nieuwe coöperatie die we voor ogen hebben neemt ook maatschappelijk een nieuwe positie in. Ze is een marktpartij maar neemt tegelijk ook publieke taken op zich. Dit is een beweging waar op dit moment veel partijen (privaat en publiek) mee worstelen. Dat maakt het risico herkenbaar en communiceerbaar, en daardoor ook beter beheersbaar. De beheersbaarheid wordt ook daardoor verbeterd dat onze processen vanuit praktijkonderzoekers in hbo en wo worden ondersteund.
Onzekerheden (laag)	Onzekerheid gaat hand in hand met complexiteit en is inherent verbonden aan innovatie. We achten het risico niettemin laag omdat we ons in eerste instantie richten op innovatieve koplopers. Deze ondernemers weten dat hun onzekerheden te wachten staan en ze zijn geoefend in het calculeren van risico's. Voor andere deelnemers zijn de onzekerheden groot. Maar de risico's op verstoring van hun eigen verdienmodellen door deelname aan het project zijn klein. Er wordt immers pas een financiële bijdrage van hen gevraagd als ze voor zichzelf ook kansen zien.

Belangen (hoog)	Afgaande op ervaringen schatten we dit risico we hoog in. Juist als het gaat om innovaties worden er immers gevestigde belangen, markten en instituties uitgedaagd en het zijn vaak de uitdagers die vastlopen. Bovendien verlopen processen door de samenwerking in de triple helix vaak te traag. De combinatie van verschillende partijen met verschillende belangen leidt gemakkelijk tot patstellingen die de partijen zelf niet kunnen doorbreken. Daardoor staan ze innovaties in de weg. Hier helpt alleen ervaring in het faciliteren van processen en het creëren van gedeelde beelden over eigenaarschap, verantwoordelijkheden en taken en baten.
Inadequate of niet functionerende interne processen (hoog)	Dit risico schatten we hoog in vanwege de betrokkenheid van veel partijen in de triple helix die allemaal een eigen interne organisatie kennen. Als we spreken over het creëren van een ecosysteem voor innovatie spreken we immers niet over het stimuleren van 'Willie Wortels', maar over een andere denk- en werkwijze die om de betrokkenheid van medewerkers en werknemers op alle niveaus binnen de organisaties vraagt. We denken dit risico te kunnen beheersen omdat we al geruime tijd als Gebiedscoöperatie en Innovatiewerkplaats samenwerken aan krachtig ondernemerschap. We weten dat het stimuleren en sturen van innovatie niet van een leien dakje gaat en dat commitment vanuit het management niet voldoende is. We weten ook welke stappen je moet zetten om obstakels van tevoren te zien staan en uit de weg te ruimen.
Tekort aan personele ondersteuning en financiële middelen (laag)	Juist om deze twee risico's te verhelpen vragen we hierbij om subsidie uit de Open Innovation Call.
Onvoldoende commitment uit lokale en regionale politiek (laag)	We schatten dit risico als laag in omdat regionale en lokale overheden ons voldoende ondersteuning hebben toegezegd. Dit geldt voor de afgelopen jaren en voor het proces dat met de start van dit project voor ons ligt.